

LEAN STARTUP

JAK BUDO VAT

ÚSPĚŠNÝ BYZNYS

na základě neustálé inovace

ERIC RIES

Eric Ries

LEAN STARTUP

Jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace

BizBooks

Brno

2015

Lean Startup

Jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace

Eric Ries

Překlad: Lukáš Dušek

Odborná korektura: Lean Startup CZ, o. s., Jan Veselý, Jan Slavík

Obálka: Pavel Ševčík

Odpočívá redaktorka: Hana Hozová

Technický redaktor: Jiří Matoušek

Authorized translation from the English language edition The Lean Startup.

Copyright © 2011 by Eric Ries

Translation © Lukáš Dušek, 2015

Objednávky knih:

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka 800 555 513

ISBN 978-80-265-0389-7

Informace o knihách z nakladatelství BizBooks:

www.bizbooks.cz

www.facebook.com/NakladatelstviBizBooks

www.twitter.com/BizBooks_knihy

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2015 ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 19274.

© Albatros Media a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání

ALBATROS  **MEDIA** a.s.

Taře

OBSAH

Úvod	7
Předmluva	9
ČÁST PRVNÍ: VIZE	19
1. ZAČÁTEK	21
2. DEFINICE	31
3. ZJIŠTĚNÍ	41
4. EXPERIMENT	57
ČÁST DRUHÁ: SMĚŘOVÁNÍ	71
5. KROK DO NEZNÁMA	75
6. TEST	85
7. MĚŘENÍ	103
8. UDĚLAT PIVOT (NEBO VYTRVAT)	131
ČÁST TŘETÍ: URYCHLENÍ	155
9. DÁVKA	159
10. RŮST	177
11. ADAPTUJTE	191
12. INOVUJTE	215
13. EPILOG: NEPLÝTVEJTE	231
14. STAŇTE SE SOUČÁSTÍ HNUTÍ	241
Literatura	243
Poznámky	247
Prohlášení	255
Poděkování	257
Rejstřík	261
O autorovi	273
Slovníček	275
Chvála knihy Lean Startup	277

ÚVOD

Podnikání a podniky se liší mnoha způsoby, ať už začínají jako malé samostatné společnosti, nebo vynalézají nové produkty a služby ve velkých firmách, jako je GE. Ale také mají určité věci společné. Jsou rychlé. Stavějí na nových myšlenkách. A musejí inovovat v nejistých podmínkách. Jedna z věcí, které obdivuji na Lean Startupu Erica Riese, je její schopnost kohokoli naučit, jak používat vědecký přístup.

V GE neustále věci měníme. Opakujeme, inovujeme a zdokonalujeme. Naše kultura přijímá myšlenky zvnějšku a vítá nejnovější praktiky. Spolupracujeme se skvělými mysliteli, jako je Eric Ries, kteří nám pomáhají zdokonalovat naši práci.

Principy štíhlého startupu zahrnujeme do dlouhodobé tradice GE spočívající v neustálém zlepšování a v celé GE probíhá řada projektů, kde se učíme, opakujeme a dosahujeme výsledků novým způsobem. Ten nový proces označujeme jako FastWorks. Eric byl naším poradcem, když jsme tento nástroj zavedli, aby nám pomohl lépe plnit potřeby zákazníků – lépe a rychleji.

Z hlediska GE tyto koncepty urychlují dopad, poučení, zdokonalení i ověření. Zakladatel GE Thomas Edison řekl: „Pohotově přijímejte myšlenky z každého zdroje,“ a my v této tradici pokračujeme. Eric Ries je jedním z lidí se skvělými myšlenkami, které nám pomáhají chápat společnost, jako je ta naše. Víme, jak operovat ve velkém měřítku a přitom rychleji ve všech ohledech. A víme, jak dosahovat pokroku při plnění potřeb zákazníků i světa. Doufám, že čtenáře bude Ericova kniha inspirovat právě tak, jak inspirovala nás v GE.

*– Jeff Immelt
předseda a generální ředitel GE*

PŘEDMLUVA

Pokud jste už podobnou historku slyšeli, klidně mě přerušete. Geniální mladí studenti sedí na koleji a plánují budoucnost. Jejich myšlení nesvazují konvence. Jsou plni zaujetí pro nové technologie a entuziasmu. Novou společnost vybudují prakticky z ničeho. Počáteční úspěch jim umožní získat finance a uvést na trh báječný nový produkt. Najmou přátele, sestaví superhvězdný tým a na světě není síla, která by je zastavila.

Tak přesně tohle jsem byl před deseti lety a několika startupy já, když jsem zakládal svou první společnost. Dodnes si z té doby pamatuji především jeden okamžik – a to ten, kdy jsem si uvědomil, že má společnost zkrachuje. Spoluzakladatel a já jsme byli s rozumem v koncích. Dotcomová bublina praskla a my jsme utratili všechny své peníze. Zoufale jsme sháněli další kapitál a neuspěli jsme. Bylo to jako rozchodová scéna z hollywoodského filmu: přšlo a my jsme se hádali na ulici. Nemohli jsme se shodnout dokonce ani na tom, kam v příštím okamžiku zamíříme, a tak jsme se rozešli ve vzteku a každý na opačnou stranu. Jako metafora pádu naší společnosti je obraz nás dvou, jak se ztrácíme v dešti a vzdalujeme od sebe, dokonalý.

Ta vzpomínka je stále bolestivá. Společnost se tehdy potácela směrem ke krachu ještě několik měsíců, ale naše situace byla beznadějná. A přitom ještě krátce předtím se zdálo, že děláme vše správně: měli jsme skvělý produkt, geniální tým, úžasnou technologii a ten správný nápad ve správný okamžik. A skutečně jsme dělali i něco smysluplného. Vytvářeli jsme způsob, jakým by studenti mohli vytvářet profily online za účelem sdílení... se zaměstnavateli. Jejda. Bez ohledu na slibný nápad jsme byli stejně odsouzeni už od prvního dne. Nevěděli jsme totiž, jak na skutečnosti, že jsme pronikli do podstaty věci, postavit skvělou společnost.

Pokud jste nikdy krach své firmy nezažili, je těžké takový pocit popsat. Jako by se vám svět začal propadat pod nohama. Uvědomíte si, že jste se nechali nachytat. Příběhy v časopisech lžou: těžká práce a vytrvalost nepřinášejí úspěch. Dokonce ještě hůř: řada příslibů, které učiníte zaměstnancům, přátelům

a rodině, se nenaplní. Každý, kdo si myslel, že jste blázní, když si to chcete dělat po svém, měl nakonec pravdu.

Nemohlo to dopadnout úspěchem. V časopisech, novinách, populárních filmech a na nespočetných blozích se dokola opakuje mantra úspěšného podnikání: skrze odhodlání, nápaditost, skvělé načasování a díky – a to především – skvělému produktu můžete proslulosti a úspěchu dosáhnout i vy.

Existuje celý průmysl na výrobu mýtů, který se nám snaží tento příběh prodat, ale já došel k závěru, že příběh není pravdivý, že je výsledkem účelového zkresení a účelové racionalizace. Ve skutečnosti jsem spolupracoval se stovkami podnikavců a mohl přímo pozorovat, jak často končí slibné začátky krahchem. Smutná pravda je, že většina startupů neuspěje. Většina nových produktů není úspěšná. Většina nových podniků svůj potenciál nenaplní.

A přesto příběh odhodlání, kreativního génia a těžké práce přetrvává. Proč je tak populární? Myslím, že na příbězích moderních milionářů z chatrče je něco hluboce lákavého. Budí dojem, že úspěch je nevyhnutelný, pokud máte ten správný zápal. Tváří se, že nudné detaily, nezábavná rutina a jednotlivá dílčí rozhodnutí nejsou důležitá. Když se do toho pustíme, oni přijdou. A když nakonec neuspějeme, jako mnozí před námi, máme už po ruce hotové zdůvodnění: neměli jsme štěstí. Nebyli jsme dost vizionářští. Nebyli jsme v pravý čas na tom správném místě.

Podnikal jsem přes deset let a nakonec jsem tento způsob myšlení opustil. Poučil jsem se ze svých úspěchů a chyb i z úspěchů a chyb ostatních. Zjistil jsem, že je to právě ta nezábavná rutina, na které záleží především. Úspěch startupu není výsledkem správných genů nebo toho, že jste v pravý čas na tom správném místě. Úspěch startupu lze zajistit, pokud postupujete správným způsobem, což znamená, že se tomu lze naučit.

Podnikání je určitým typem řízení. Ne, nespletli jste se, čtete správně. Se slovy *podnikání* a *řízení* máme spojeny dost divoce se odlišující asociace. Poslední dobou se zdá, že to první je fajn, inovativní a vzrušující, zatímco to druhé nezájímavé, nudné a ubíjející. Je na čase, abychom se těchto předsudků zbavili.

Povím vám druhý příběh o startupu. Je rok 2004 a skupina zakladatelů právě založila novou společnost. Jejich předchozí společnost zkrachovala velice veřejným způsobem. Jejich kredibilita je na bodu mrazu. Mají smělou vizi:

změnit způsob, jímž lidé komunikují, pomocí nové technologie nazývané „avatař“ (a to ještě před příchodem filmového trháku Jamese Camerona). Kráčí ve stopách vizionáře jménem Will Harvey, který načrtl působivý obraz: lidé se digitálně setkávají se svými přáteli, tráví čas online a přitom používají avatař, které skýtají pocit důvěrnosti i bezpečné anonymity zároveň. A dokonce ještě víc: namísto pouhého shánění veškerého oblečení, nábytku a dalších věcí, které by avatař mohly potřebovat ke svým digitálním životům, budou uživatelé tyto věci získávat a k tomu ještě prodávat jeden druhému.

Tvůrčí výzva takového počínu je obrovská: vytvořit virtuální světy, prostředí pro uživateli generovaný obsah, zajistit engine pro elektronickou komerci, realizovat mikroplatby a – poslední, ale zdaleka ne nejméně důležitá položka výčtu – vytvořit třírozměrné avatař, které půjde spustit na každém počítači.

I já figuruji v tomto druhém příběhu. Jsem spoluzakladatel a vrchní technický ředitel společnosti s názvem IMVU. V tomto okamžiku našich kariér jsme (ostatní spoluzakladatelé i já sám) odsouzeni se dopustit nových chyb. Vše děláme špatně. Namísto toho, abychom roky zdokonalovali svoji technologii, vytvoříme jen minimálně životaschopný produkt. Časný produkt, který je plný chyb a, ano, způsobuje častou nestabilitu vašeho počítače a selhání systému. A pak jej dodáme zákazníkům v tomto nehotovém stavu. A chceme za něj peníze. Poté, co získáme první zákazníky, začneme produkt neustále měnit – příliš rychle na zavedené standardy – a několikrát denně dodáváme nové verze svého produktu.

Skutečně jsme tehdy nějaké zákazníky i měli, opravdové vizionáře a nadšence do novinek, a velice často jsme s nimi komunikovali a zajímali se o jejich názory. Ale nedělali jsme to, co nám říkali, že bychom měli udělat. Vnímali jsme jejich výstupy jen jako jeden ze zdrojů informací o svém produktu a celkové vizi. Ve skutečnosti jsme se spíš dopouštěli experimentů na svých zákaznících, než že bychom naslouchali jejich stížnostem.

Tradiční obchodní myšlení říká, že by tento přístup neměl fungovat. Jenže on funguje a na to nemusím skládat žádné přísahy. Jak zjistíte při čtení této knihy, přístup, jehož průkopníky jsme se stali v IMVU, se nakonec stal základem nového stylu podnikání na celém světě. Staví na mnoha dřívějších myšlenkách ohledně managementu a vývoje produktů, včetně štíhlé výroby, designového

myšlení, získávání nových zákazníků a agilního vývoje. Představuje nový přístup zaměřený na neustálou inovaci. Říká se mu Lean Startup.

Bez ohledu na fasciky popisující obchodní strategie, klíčové atributy, na nichž záleží ředitelům, a způsoby, jak rozpoznat příští velkou příležitost, se inovátoři stále snaží uvádět své myšlenky v život. Byla to tato frustrace, která nás dovedla k tomu, že jsme v IMVU vyzkoušeli radikální nový přístup charakterizovaný extrémně rychlými cykly, zaměřením na to, co zákazník chce (aniž bychom se ho ptali), a vědeckým přístupem k rozhodování.

POČÁTKY METODIKY LEAN STARTUP

Jsem jedním z těch, kteří vyrůstali na programování počítačů, a tak byla má cesta k podnikání a managementu zdlouhavá. Vždycky jsem pracoval jako někdo, kdo vyvíjí produkty. Managementu a marketingu se věnovali mí partneři a šéfové, mí podřízení zpracovávali a provozovali produkty. V průběhu své kariéry jsem neustále zažíval zkušenost s produkty, na nichž jsem pracoval velice usilovně, ale které nakonec na trhu neuspěly.

Zpočátku to bylo hlavně mým přístupem. Nazíral jsem na vše jako na technický problém, který vyžaduje technické řešení: lepší architekturu, lepší zpracovatelský proces, lepší disciplínu, zaměření anebo produktovou vizi. To, co mělo situaci napravit, ale jen vedlo k dalším neúspěchům. Takže jsem přečetl vše, co se mi dostalo do rukou, a měl jsem to štěstí, že se mými učiteli staly některé z nejlepších mozků v Silicon Valley. V době, kdy jsem se stal spoluzakladatelem IMVU, jsem prahl po nových ideách, na nichž by se dala vybudovat společnost.

Měl jsem to štěstí, že i ostatní spoluzakladatelé byli ochotni experimentovat s novými přístupy. Stejně jako já už měli plné zuby neúspěchů, jejichž příčinou bylo tradiční myšlení. A také jsme měli to štěstí, že naším investorem a rádcem se stal Steve Blank. V roce 2004 začal Steve hlásat novou ideu: obchodní a marketingová stránka startupu by měla být pokládána za zrovna tak důležitou, jako je zpracování a vývoj produktu, a proto si zasluhuje zrovna tak rigorózní metodologii. Označil tuto metodologii jako vývoj se zákazníky. Do mého podnikatelského života vnesla řadu cenných postřehů.

A přesně v tu dobu jsem v IMVU budoval produktový vývojářský tým a používal některé z neortodoxních metod zmíněných v předešlém textu. V porovnání s tradičními teoriemi ohledně vývoje produktů, v nichž jsem byl kdysi vyškolen, nedávaly tyto nové metody smysl, jenže jsem mohl na vlastní oči pozorovat, že fungují. Snažil jsem se nové postupy vysvětlit zaměstnancům, investorům a zakladatelům ostatních společností. Scházeli nám společný jazyk, kterým bychom je popsali, a pevné principy, abychom jim porozuměli.

Začal jsem hledat ideje mimo podnikatelskou sféru, abych porozuměl tomu, co zažívám. Začal jsem studovat ostatní odvětví, zejména průmyslovou výrobu, z níž se odvozuje většina moderních teorií o managementu. Věnoval jsem se štíhlé výrobě, procesu, s nímž přišla v Japonsku Toyota, zcela novému způsobu myšlení ohledně výrobních procesů. A zjistil jsem, že aplikace myšlenek štíhlé výroby na mé vlastní podnikání – pochopitelně s drobnými změnami a úpravami – způsobila, že má vlastní zkušenost dává smysl a že jí začínám rozumět.

Celý myšlenkový proces mě dovedl k Lean Startupu: aplikace „štíhlého myšlení“ na proces inovace.

IMVU byla fantastickým úspěchem. Zákazníci IMVU vytvořili přes 60 milionů avatarů. Dnes je IMVU ziskovou společností, jejíž roční příjmy v roce 2011 převyšovaly 50 milionů dolarů a v jejichž prostorách v kalifornské Mountain View pracuje přes sto lidí. Katalog virtuálního zboží IMVU – který před lety vypadal tak riskantně – nyní obsahuje přes 6 milionů položek. Denně jich přibude přes 7 000 a většinu z nich vytvoří zákazníci.

Na základě úspěchu, který zaznamenala IMVU, mě začali žádat o radu ostatní podnikatelé s chutí čelit výzvě a riziku při rozjezdu vlastního startupu. Když jsem popisoval své zkušenosti z IMVU, často jsem se setkával s prázdnými pohledy nebo extrémní skepsí. Nejčastější odpověď zněla: „To přece nemůže fungovat!“ Má zkušenost kráčela natolik proti konvenčnímu myšlení, jímž se vyznačuje většina lidí, dokonce i v inovacemi prosyceném podhoubí Silicon Valley, že ji nedokázali vstřebat.

Tak jsem začal psát – nejprve blog s názvem *Startup Lessons Learned* – a přednášet na konferencích, ve společnostech, při startupech, zkrátka každému, kdo byl ochoten naslouchat. Svě postřehy jsem musel vysvětlovat a obhajovat

a postupně jsem navázal spolupráci s řadou autorů, myslitelů a podnikatelů. Díky tomu jsem teorii Lean Startupu vypiloval a rozvinul daleko za její rudimentární počátky. Nešlo mi přitom o nic jiného, než zamezit nesmírnému plýtvání, které jsem pozoroval všude kolem: startupy vedoucí k produktům, které nikdo nechtěl, nové produkty stahované z pultů, bezpočet nerealizovaných snů.

Idea nakonec přerostla v globální hnutí. Podnikatelé začali vytvářet lokální skupiny a diskutovat a aplikovat myšlenky Lean Startupu. Nyní organizované komunity existují ve více než stovce měst na celém světě.¹ Procestoval jsem různé země i různé kontinenty. A všude jsem pozoroval známky nové podnikatelské renesance. Hnutí Lean Startup zpřístupňuje podnikání celé nové generaci zakladatelů, která hladoví po nových myšlenkách a námětech, jak vybudovat úspěšné společnosti.



Já původně podnikal v oblasti moderního softwaru, nicméně hnutí tyto kořeny dávno přerostlo. Tisíce podnikatelů uplatňují principy Lean Startupu ve všech myslitelných odvětvích. Měl jsem příležitost spolupracovat s podnikateli v různých velkých společnostech, v řadě oborů, a dokonce i ve vládní sféře. Má cesta mě zavedla na místa, o nichž jsem si dříve nepředstavoval, že je kdy spatřím. Od nejprominentnějších kapitalistů na světě přes společnosti patřící do žebříčku Fortune 500 až po Pentagon. Maximálně nervózní jsem byl při setkání, během něhož jsem se pokoušel vysvětlit principy Lean Startupu vysoce postavenému důstojníkovi americké vojenské rozvědky, který byl tříhvězdičkovým generálem. (Pro přesnost: byl vůči novým ideám extrémně vstřícný, přestože pocházely od civilisty.)

Dosti brzy jsem si uvědomil, že je na čase se na hnutí Lean Startup soustředit zcela. Má mise: zvýšit úspěšnost nových a inovativních produktů v celosvětovém měřítku. Výsledkem je kniha, kterou právě čtete.

METODA LEAN STARTUP

Toto je kniha pro podnikatele a lidi, kteří se rozhodli být zodpovědnými. Následujícími pěti principy Lean Startupu se zabývají všechny tři části této knihy:

1. **Podnikatelé jsou všude.** Nemusíte pracovat v garáži, aby šlo o startup. Koncept podnikání zahrnuje každého, koho se týká má definice startupu: lidmi tvořený spolek určený k tomu, aby vytvořil nový produkt a služby za extrémně nejistých podmínek. To znamená, že podnikatelé jsou všude a Lean Startup může fungovat ve společnosti libovolné velikosti, dokonce i v dosti velké firmě, a v libovolném sektoru a odvětví.
2. **Podnikání rovná se řízení.** Startup je instituce, ne produkt, a proto vyžaduje nový způsob řízení orientovaný právě na extrémně nejisté podmínky. Ve skutečnosti, jak vysvětlím později, věřím, že by „podnikatel“ měl být ve všech moderních společnostech, které spoléhají na inovaci jako na prostředek budoucího růstu, pokládán za název pracovní pozice.
3. **Ověřené učení.** Startupy neexistují jen proto, aby vytvářely produkty, generovaly peníze nebo sloužily zákazníkům. Existují proto, abyste se naučili vytvářet udržitelné podnikání. Tato zjištění lze vědecky ověřovat častými experimenty, které umožní podnikatelům otestovat každý prvek jejich vize.
4. **Vytvoř – vyhodnoť – pouč se.** Základním principem startupu je proměnit myšlenky v produkty, vyhodnotit odezvu zákazníků a zjistit, zda vytrvat a pokračovat, nebo zda udělat pivot. Všechny úspěšné startupy by se měly snažit tuto smyčku zpětné vazby urychlit.
5. **Vykazování inovací.** Pokud se mají zlepšit výsledky podnikatelských pokusů a pokud mají inovátoři nést odpovědnost, musíme se soustředit i na nudné záležitosti: jak měřit růst, jak stanovit milníky a jak určovat pracovní priority. To vyžaduje nový typ účetnictví určený pro startupy – a osoby, kterým se budou inovátoři zodpovídat.

Proč startupy selhávají

Proč startupy tak ošklivě selhávají všude, kam se podíváme? Prvním problémem je přitažlivost dobrého plánu, solidní strategie a důkladného průzkumu trhu. Dříve to byly ukazatele pravděpodobného úspěchu. Proto je takovým pokusem aplikovat tyto faktory i na startupy. Jenže to nefunguje, protože startupy jsou příliš nejistou záležitostí. Startupy ještě nevědí, kdo je jejich zákazníkem nebo o který produkt se bude jednat. A jak se svět stává stále nejistějším, je těžší

a těžší předvídat budoucnost. Na staré metody managementu už nelze spoléhat. Plánování a předpovědi jsou přesné pouze tehdy, když jsou založeny na dlouhé a stabilní provozní historii v relativně statickém prostředí. Startupy se nevyznačují ani jednou z těchto vlastností.

Druhý problém představuje skutečnost, že poté, co tradiční způsob řízení selhal a problém nevyřešil, se někteří podnikatelé a investoři přestali snažit a přešli na metodu „prostě to zkusíme“. Tato škola věří, že je-li řízení problémem, je odpovědí chaos. Naneštěstí, což mohu dosvědčit osobně, ani tento způsob nefunguje.

Myšlenka, že něco tak rušivého, inovativního a chaotického, jako je startup, lze řídit nebo, budme přesnější, musí být řízeno, může vypadat rozporuplně. Většina lidí si myslí, že postupy a jejich řízení jsou nudné a ubíjející, zatímco startupy jsou dynamické a vzrušující. Jenže ve skutečnosti je vzrušující vidět startup uspět a změnit svět. Vášeň, energie a vizionářství, které lidé vkládají do těchto nových podniků, jsou zdroje příliš cenné, než aby se jimi plýtvalo. Můžeme – a musíme – si počínat lépe. Tato kniha ukazuje jak.

JAK JE TATO KNIHA USPOŘÁDÁNA

Tato kniha je rozdělena do tří částí: *Vize*, *Řízení* a *Urychlení*.

Vize aspiruje na novou disciplínu podnikatelského řízení. Určím, kdo je podnikatel, definuji startup a formuluji nový způsob, jak lze určit, zda jsou startupy úspěšné – ověřená zjištění. Abychom dosáhli ověřených zjištění, přesvědčíme se, že startupy – ať už v garáži, nebo v rámci podniku – mohou využívat vědecké experimenty ke zjištění toho, jak vytvořit udržitelné podnikání.

Řízení rozebírá metodu Lean Startupu dopodrobna a ukazuje jeden podstatný okamžik v základní smyčce zpětné vazby vytvoř – vyhodnoť – pouč se. Začnete s nijak neověřenými předpoklady, které přímo volají po důkladném testování, a naučíte se, jak vytvořit alespoň minimálně životaschopný produkt, který je umožní ověřit. Také zjistíte, jak vytvořit vykazování inovací, které umožní vyhodnotit, zda dosahujete úspěchu, a metodu pro rozhodnutí, zda udělat pivot (a stát přitom jednou nohou pevně na zemi), nebo zda pokračovat.

V *Urychlení* se budeme zabývat způsoby, které umožňují Lean Startupům projít skrze smyčku zpětné vazby vytvoř – vyhodnoť – pouč se co nejrychleji, a to dokonce i ve chvíli škálování. Také si osvětlíme principy štíhlé výroby, které lze na startupy aplikovat, například výhodu malých dávek. Rovněž prodiskujeme organizační design, jak produkty rostou a jak aplikovat principy Lean Startupu i mimo příslušnou garáž, dokonce i v největších společnostech na světě.

DRUHÉ STOLETÍ MANAGEMENTU

Jako společnost jsme si vyvinuli řadu technik pro řízení velkých podniků a známe ty nejlepší postupy pro vytváření fyzických produktů. Ale když dojde na startupy a inovace, ještě stále tápeme v temnotách. Spoléháme na vize, hledáme „velké osobnosti“, které dokážou zázraky, anebo se při zkoumání nových produktů div neanalyzujeme k smrti. Jsou zde nové problémy, které povstaly z úspěchů managementu ve 20. století.

Tato kniha se snaží dát inovacím v podnikání pevný základ. Nacházíme se na prahu druhého století managementu. Je naším úkolem učinit něco velkolepého s příležitostí, kterou jsme dostali. Hnutí Lean Startup usiluje o to, aby ti z nás, kdo se snaží dokázat něco velkého, měli nástroje potřebné k tomu, aby změnilí svět.

Část první

VI ZE

1. ZAČÁTEK

PODNIKATELSKÉ ŘÍZENÍ

Vytvořit startup znamená vytvořit instituci, proto tento proces nezbytně zahrnuje management. To je pro ctižádostivé podnikatele často velkým překvapením. Jejich pohled na tyto dva pojmy je totiž diametrálně odlišný. Podnikatelé se obávají zavádění tradičních způsobů řízení v raných fázích startupu a mají strach, že zavedou přílišnou byrokracii či potlačí kreativitu.

Přehršel svých rozmanitých problémů se marně snažili napasovat do mantinelů tradičního managementu už celá desetiletí. Proto řada z nich zvolila přístup „prostě to zkusíme“ a snažila se vyhnout všem formám řízení, procesů a disciplíny. Naneštěstí vedl tento přístup mnohem častěji k chaosu než k úspěchu. Já to musím vědět: veškerá selhání mých prvních startupů byla právě taková.

Nesmírný úspěch klasického managementu v minulém století vyústil v ohromný materiální nadbytek, jenže tyto principy řízení nejsou vhodné k tomu, aby zvládly chaos a nejistotu, kterým musejí startupy čelit.



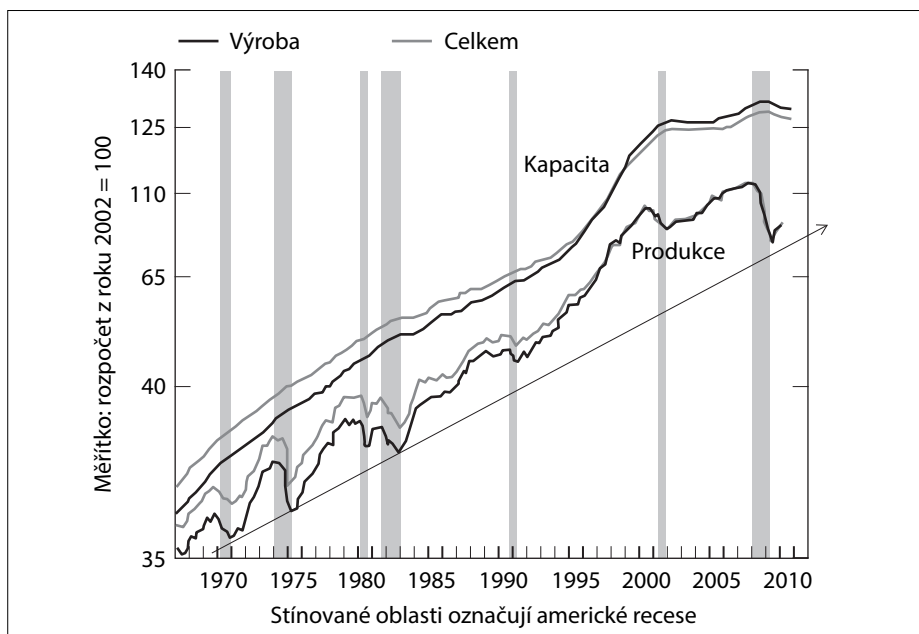
Jsem přesvědčen, že startupy vyžadují manažerskou disciplínu, jinak nelze podnikatelské příležitosti, které se nám naskytly, využít. Dnes podniká více lidí než kdykoli předtím. A to je možné jedině díky dramatickým změnám v globální ekonomice. Abychom zmínili alespoň jeden příklad: komentátoři často lamentují nad ztrátou výrobních pracovních míst, k níž došlo ve Spojených státech za poslední dvě desetiletí. Ale jen vzácně slýcháme o odpovídající ztrátě výrobních kapacit.

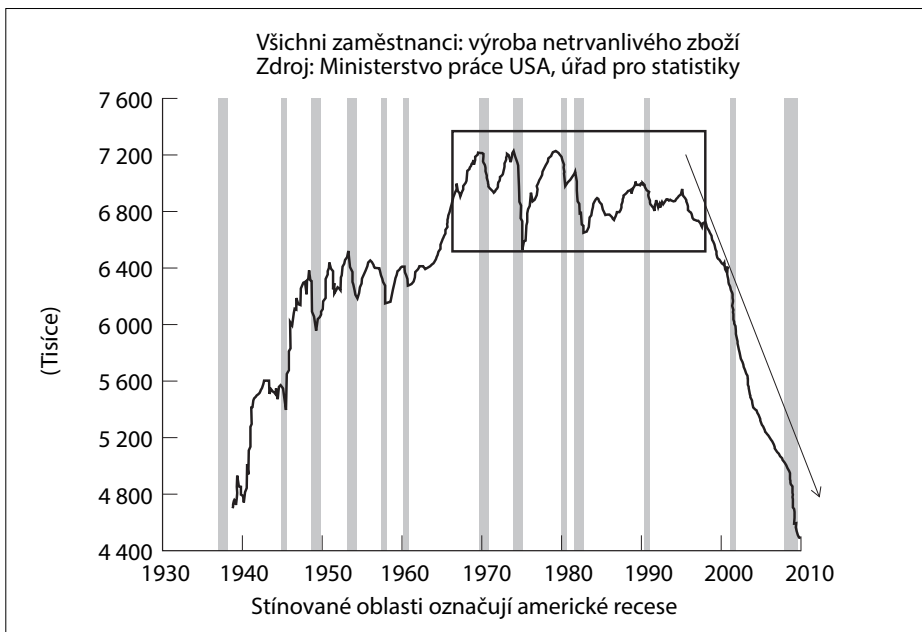
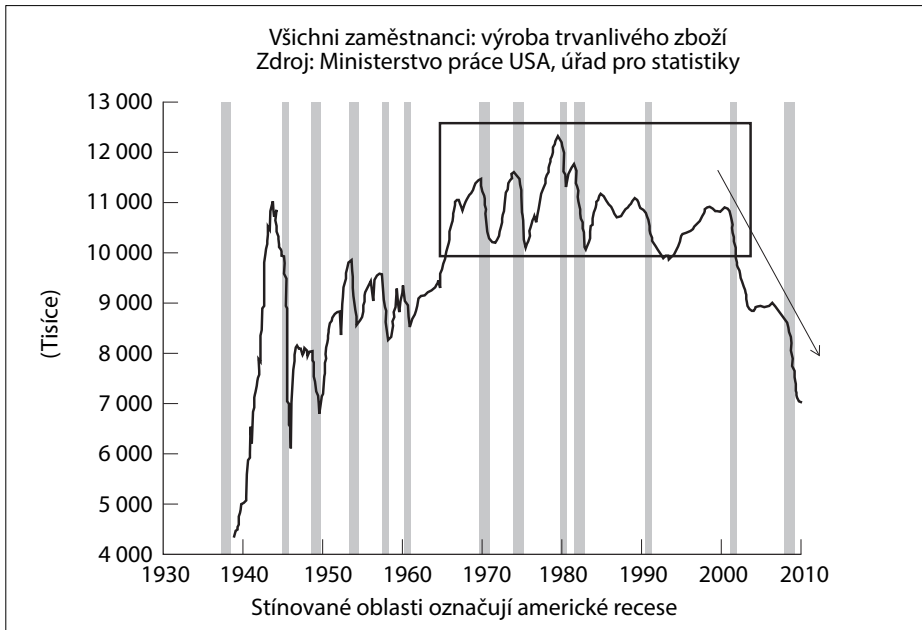
To proto, že celková výroba ve Spojených státech *roste* (o 15 procent za poslední dekádu), i když pracovních míst ubývá (viz následující grafy). Znamená to tedy, že ohromný nárůst produktivity umožnil modernímu managementu

a moderním technologiím vytvořit vyšší výrobní kapacity, ale firmy nevědí, co si s nimi počít.¹

Žijeme v éře nepředvídatelné celosvětové podnikatelské renesance, jenže tato příležitost je provázána rizikem.

Postrádáme koherentní manažerské paradigma pro nové inovativní podniky, a tak svou nadbytečnou kapacitou divoce plýtváme. I přes tento nedostatek kázně dokážeme vymyslet, jak vydělat peníze, jenže na každý úspěch připadá až příliš mnoho neúspěchů, produktů stažených z pultů pouhý týden poté, co byly uvedeny do prodeje, velkolepých startupů hlasitě velebených tiskem a zapomenutých po několika měsících, anebo nových produktů, o které nikdo nestojí. Tyto neúspěchy nejsou bolestivé jen kvůli ekonomickým škodám, které přinesou jednotlivým zaměstnancům, společnostem a investorům – jsou i kolosálním plýtváním nejceněnějšími zdroji naší civilizace: časem, úsilím a lidskou dovedností. Hnutí Lean Startup je odhodláno těmto neúspěchům zabránit.





KOŘENY METODIKY LEAN STARTUP

Lean Startup odvozuje svůj název z revoluce štíhlé výroby (lean manufacturing), kterou ve společnosti Toyota vyvinuli Taiichi Ōno a Šigeo Šingó. Štíhlé myšlení radikálně mění způsob provozování dodavatelských řetězců a produkčních systémů. Jeho principy zahrnují vzdělání a kreativitu jednotlivých zaměstnanců, zmenšování dávek, výrobní strategii just-in-time, kontrolu inventáře a akceleraci cyklů. Učí svět o rozdílu mezi aktivitami vytvářejícími hodnoty a plýtváním a ukazuje, jak vytvářet produkty kvalitní v každém ohledu.

Metodologie Lean Startup adaptuje tyto myšlenky do kontextu podnikání a snaží se přimět podnikatele, aby svoji úspěšnost posuzovali jinak než při klasickém podnikání. Pokrok ve výrobě se měří produkcí vysoce kvalitního zboží. Jak zjistíme v kapitole 3, Lean Startup používá jinou jednotku míry úspěšnosti, nazývanou ověřená zjištění. Použijeme-li vědecké metody a jejich měření coby měřítko vědecké metody, můžeme objevit a eliminovat zdroje plýtvání, které podnikání tak zatěžují.

Komplexní teorie podnikání by měla zahrnovat veškeré funkce rané fáze podniku: vizi a koncept, vývoj produktu, marketing a prodej, škálování, partnerství a distribuci i strukturu a organizační uspořádání. Musí poskytovat způsob měření úspěšnosti v kontextu extrémní nejistoty. Podnikatelům může poskytnout jasné vodítko, jak vykonávat řadu kompromisních rozhodnutí, před která jsou postaveni: zda a kdy investovat do procesu, formulování, plánování a vytváření infrastruktury, kdy reagovat na zpětnou vazbu a kdy se držet vize a jak a kdy investovat do škálování podnikání. Především ale musí podnikatelům umožnit testovatelné predikce.

Zvažte například doporučení vytvořit multifunkční týmy a dát jim zodpovědnost za to, co nazýváme *milníky ve vzdělání*, namísto organizace své společnosti do striktně funkčních oddělení (marketing, obchodní oddělení, IT, lidské zdroje atd.), která činí lidi odpovědnými za výkon ve vymezených specializovaných oblastech (viz kapitolu 7). Možná s tímto doporučením budete souhlasit, možná zaujmete skeptický postoj. Každopádně, pokud se je rozhodnete implementovat, pak předpokládám, že velice rychle obdržíte od svých týmů odezvu v tom slova smyslu, že nový proces snižuje jejich produktivitu. Budou

se chtít vrátit ke starému způsobu práce, který jim skýtal příležitost „zachovat si efektivitu“ zpracováním větších dávek a předáváním práce mezi jednotlivými odděleními.

Tento výsledek lze předvídat s jistotou, a to nejen proto, že už jsem ho vícekrát zažil ve společnostech, v nichž jsem pracoval. Je to přímočará predikce teorie Lean Startupu jako takové. Mají-li lidé vyhodnotit svoji produktivitu lokálně, pokládají za dobrý den ten, v němž jim šla po celý den práce dobře od ruky. Když jsem ještě pracoval jako programátor, znamenalo to osm hodin programování bez přerušení. To byl pro mě dobrý den. Jakmile mě vyrušovaly otázky, procesy nebo (nedej bože, abych na ně zapomněl) schůzky, cítil jsem se špatně. Co jsem vlastně v takový den doopravdy dokázal? Kód a produktové funkce pro mě byly měřítkem, mohl jsem je vidět, pochopit a demonstrovat. Získávání vědomostí je neuchopitelné, a proto frustrující.

Metodologie Lean Startup po lidech chce, aby svoji produktivitu začali měřit jinak. Startupy často náhodně vyústí v něco, co nikdo nechce, proto pracovat na čas a v rámci rozpočtu zase tolik neznamená. Cílem startupu je správně určit, jakou věc vytvořit – věc, kterou zákazníci chtějí a zaplatí –, a to co nejrychleji. Jinými slovy: Lean Startup je novým způsobem nahlížení na vývoj nových inovativních produktů, který zahrnuje rychlou iteraci a postřehy zákazníků, notnou dávku vize a velké ambice, a to všechno najednou.



Henry Ford je jedním z nejúspěšnějších a neoslavovanějších podnikatelů všech dob. Idea managementu je svázána s historií automobilového průmyslu od prvního okamžiku, proto věřím, že je vhodné použít automobil jako metaforu pro startup. Automobil, který jezdí na palivo, pohánějí dvě velice důležité a velice odlišné smyčky zpětné vazby. První smyčka se nachází uvnitř motoru. Než se Henry Ford stal slavným generálním ředitelem, byl inženýrem. Své dny a noci trávil v garáži a pohrával si s precizními mechanismy, které by rozpochybovaly válce motoru. Každá miniaturní exploze uvnitř válce poskytovala sílu, která rozpochybuje kola, ale také určuje zážeh příští exploze. Pokud není taková smyčka načasována dokonale přesně, motor zaprská a přestane fungovat.

Startupy mají podobný mechanismus, označují jej jako *motor růstu*. Trhy a zákazníci pro startupy se velice liší. Může se zdát, že firma na výrobu hraček, konzultační společnost a strojírenská továrna toho nemají mnoho společného, jenže, jak teprve uvidíme, operují se stejným motorem růstu.

Každá nová verze produktu, každá nová funkce a i každý nový marketingový program představují pokus zdokonalit tento motor růstu. Podobně, jako když si Henry Ford pohrával ve své garáži, ne všechny tyto změny přinesou ve svém důsledku zlepšení. Vývoj nových produktů je předmětem příležitostí a začátků. Většina životnosti startupu jde na vrub ladění motoru, tzn. zdokonalování produktu, marketingu či operací.

Druhá důležitá smyčka zpětné vazby v automobilu se nachází mezi řidičem a volantem. Tato odezva je tak okamžitá a automatická, že o ní často vůbec nepřemýšlíme, jenže je to právě řízení, které odlišuje automobily od ostatních forem transportu. Pokud musíte denně dojíždět do práce, pravděpodobně znáte trasu tak dobře, až se vám zdá, jako by vaše ruce řídily samy. Mohli byste tu cestu absolvovat prakticky ve spánku. Nicméně kdybych vás požádal, abyste zavřeli oči a popsali do detailu, jak přesně se do své kanceláře dostanete – tedy nejen směr ulic, ale každou akci, kterou musíte vykonat, každé otočení volantu a každé sešlápnutí pedálu –, zjistili byste, že je to nemožné. Když se nad tím zamyslíte, zjistíte, že choreografie řízení je neuvěřitelně komplexní záležitost.

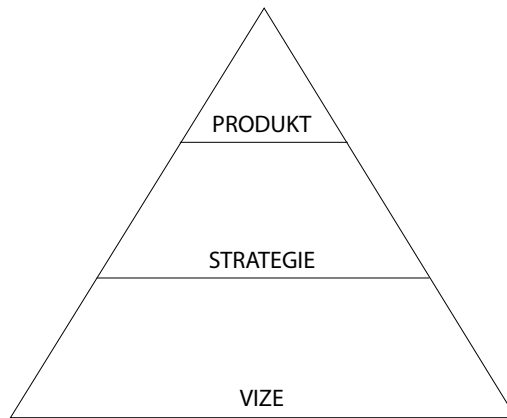
A přitom kosmická loď vyžaduje právě takový druh dokonalé kalibrace. Musí být vypuštěna s co nejpřesnějšími pokyny o tom, co se má dít: každý zážeh, každé odpálení rychlostního stupně a každá změna směru. Seběmenší chybička v okamžiku vypuštění může o tisíc mil později vyústit v katastrofické následky. Bohužel, většina startupových podnikatelských plánů vypadá spíš jako záměr vypustit raketu, než řídit auto. Popisují kroky, které je nutné podniknout, a výsledky, které mají přinést, do vyčerpávajících detailů právě jako při vypouštění rakety. Jsou nastaveny tak, že sebemenší chybička v předpokladech může přinést katastrofální výsledky.

Jedna společnost, s níž jsem spolupracoval, se dopustila velké chyby a předpokládala, že se zákazníci, miliony zákazníků, přizpůsobí jednomu z jejích nových produktů. Společnost provedla svůj plán a produkt bombasticky uvedla, zákazníci se o něj ovšem nijak zvlášť nezajímali. A co hůř: společnost investovala

do masivní infrastruktury, najímala a zajistila podporu, která by zvládla očekávaný příval. Když se zákazníci neobjevili, byla už celá společnost tak specializovaná, že se nedokázala včas adaptovat. „Dosáhla neúspěchu.“ Tím, že úspěšně, věrně a nekompromisně provedla plán, který se ukázal být zcela chybným.

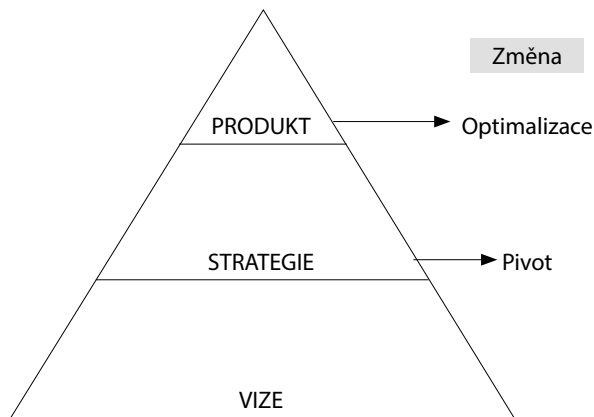
Metodika Lean Startup vás oproti tomu má naučit, jak startup řídit. Namísto vytváření komplexních plánů založených na řadě předpokladů může neustále provozovat úpravy s pomocí volantu nazývaného smyčka zpětné vazby *vytvoř – vyhodnoť – pouč se*. Díky tomuto řídicímu procesu můžeme zjistit, kdy a zda nastal čas na výrazný *pivot*, anebo zda máme pokračovat a *držet se* na vytčené cestě. Jakmile máme vyhecovaný motor, nabízí Lean Startup metody ke škálování a růstu podnikání s maximální akcelerací. Díky procesu řízení máte vždy jasnou představu o tom, kam směřujete. Když dojíždíte do práce, nevzdáte se jen proto, že je na cestě zácpa nebo že špatně odbočíte. Nadále se soustředíte na to, abyste dorazili do cíle.

I startupy mají svůj sever, vytčený cíl: rozběhnout úžasné a svět měnící podnikání. Já tomu říkám *vize* startupu. Aby té vize šlo dosáhnout, používají startupy *strategie*, která zahrnuje obchodní model, produktovou mapu, náhled na partnery a konkurenci a ideje o tom, kdo bude zákazníkem. *Produkt* je koncovým výsledkem této strategie (viz graf na str. 23).



Produkty se v průběhu optimalizace neustále mění. Tomu říkám *ladit motor*. Někdy, méně často, se může změnit i strategie (*pivot*). Ovšem překlenovací

vize se mění jen málokdy. Podnikatelé musejí dovést startup skrze to vše až do cíle. Každá překážka je příležitostí se poučit, jak se dostat tam, kam se dostat chtějí (viz graf níže).



V reálném životě je startup portfoliem aktivit. Spousta věcí se děje současně: motor běží, získává nové zákazníky a obsluhuje ty stávající. My ladíme a zkusíme zlepšit svůj produkt, marketing a operace. A také řídíme a rozhodujeme, zda a kdy udělat pivot. Výzvou pro každého podnikatele je vybalancovat tyto aktivity. I ten nejmenší startup čelí výzvě, která spočívá v podpoře stávajících zákazníků a v současných pokusech o inovace. I ta nejzavedenější společnost musí investovat do inovací, jinak zastará. Jak společnosti rostou, mění se mix těchto aktivit tvořících jejich pracovní portfolio.

■ ■ ■

Podnikání rovná se řízení. A přitom si zkuste představit moderního manažera pověřeného vytvořením nového produktu v kontextu zavedené společnosti. Představte si, jak jde o rok později za vrchním finančním ředitelem a říká: „Neuspěli jsme a nesplnili jsme očekávané cíle růstu, který jsme předvíдали. Ve skutečnosti nemáme téměř žádné nové zákazníky a příjem. Ale zato jsme se spoustu věcí naučili a jsme na prahu rozjezdu nové linie podnikání. Vše, co potřebujeme, je další rok.“ Většinou to bude poslední zpráva, kterou podnikatel svému zaměstnavateli předloží. V klasickém managementu totiž neúspěch

znamená neschopnost správného plánování nebo chybné provedení plánu. V obou případech se jedná o významné selhání, jenže vývoj nového produktu v naší moderní ekonomické rutině vyžaduje na cestě k velikosti právě takové selhání. V hnutí Lean Startup jsme si uvědomili, že tito interní inovátoři jsou ve skutečnosti také podnikateli a že jim podnikatelské řízení může pomoci uspět. A to je téma následující kapitoly.

2. DEFINICE

KDO PŘESNĚ JE PODNIKATEL?

Cestuji po světě a hovořím o Lean Startupu a přitom mě neustále překvapuje, když v publiku potkávám jedince, kteří jako by tam nepatřili. Kromě tradičnějších startupových podnikatelů, s nimiž jsem se setkal, jsou to i manažeři pracující většinou ve skutečně velkých společnostech, kteří jsou pověřeni inovacemi nějakého podniku nebo produktu. Vyznají se v organizačních principech: vědí, jak formovat autonomní divize s vlastními výkazy zisků a ztrát, a dokážou zaštitit kontroverzní týmy před korporátním vměšováním. Největším překvapením je, že jsou to vizionáři. Stejně jako zakladatelé startupů, s nimiž jsem pracoval roky, dokážou i oni nahlédnout budoucnost svých oborů a jsou připraveni riskovat a hledat nová a inovativní řešení problémů, jimž jejich společnosti čelí.

Mark je například manažerem u extrémně velké společnosti a navštívil jednu z mých lekcí. Je vedoucím divize pověřené tím, aby dovedla jeho společnost do jednadvacátého století. Má vytvořit novou sadu produktů využívajících veškeré výhody internetu. Když za mnou po lekci přišel, začal jsem standardní radou na téma „jak vytvářet inovační týmy ve velkých společnostech“ a on mě přerušil uprostřed řeči: „Jasně, *Inovátorovo dilema* jsem četl.¹ O to všechno už jsem se postaral.“ Byl dlouhodobým zaměstnancem společnosti a úspěšným manažerem v oblasti zavádění, takže zvládnout interní zásady pro něj nebyl žádný problém. Mělo mi to dojít. Jeho úspěch byl jasným důkazem schopnosti se zorientovat v korporátní politice, personálu a procesech a dovést věci do konce.

Proto jsem mu následně zkusil dát pár rad ohledně budoucnosti a skvělých nových vysoce účelových technologiích vývoje produktů. Znovu mě přerušil: „Jasně. O internetu vím vše a vizi mám: naše společnost se adaptuje, nebo zanikne.“

Mark měl všechny správné podnikatelské *předpoklady* – správnou strukturu týmu, dobrý personál, silnou vizi do budoucna a chuť vzít na sebe riziko –, a tak mě konečně napadlo se zeptat, proč za mnou vlastně přišel. On řekl: „Je to, jako bychom měli všechny potřebné suroviny – třísky, dřevo, papír, křesadlo, dokonce i pár jiskřiček. Ale kde je oheň?“ Teorie řízení, které Mark studoval, zacházely s inovací jako s „černou skříňkou“. Soustředily se na struktury, které společnosti musejí zavést, aby zformovaly interní startupové týmy. Ale Mark zjistil, že pracuje *uvnitř černé skříňky* a že potřebuje vodítko.

Markovi scházel proces, který by surové materiály inovace proměnil na skutečný přelomový úspěch. Jakmile sestavím tým, co mám dál dělat? Jaký proces bych měl použít? Jak bude určena odpovědnost za výkonnostní milníky? To jsou otázky, na které má metodologie Lean Startup nalézt odpověď.

Co chci říct? Mark je podnikatel stejně jako zakladatel technologické společnosti v Silicon Valley, který začínal v garáži. Potřebuje principy Lean Startupu stejně jako jedinci, které jsem pokládal za klasické podnikatele.

Podnikatelé pracující uvnitř zavedených společností jsou někdy označováni pojmem „intrapreneur“ (namísto „entrepreneur“) kvůli zvláštním okolnostem, které provázejí vytvoření startupu ve velké korporaci.

Ideje Lean Startupu jsem aplikoval v nejrůznějších společnostech a odvětvích a postupně jsem se dopracoval k přesvědčení, že většina interních podnikatelů toho má s ostatními podnikateli ve vnějším světě společného více, než by lidé věřili. Proto když používám pojem *podnikatel*, myslím celý startupový ekosystém bez ohledu na velikost společnosti, sektor nebo fázi rozvoje.

Tato kniha je pro podnikatele všeho druhu: od mladých vizionářů s téměř nulovým zázemím, ale zato skvělými nápady, až po zkušené veterány velkých společností, jako je Mark – i pro lidi, za které mají zodpovědnost.

JSEM-LI PODNIKATEL, CO JE STARTUP?

Lean Startup je soubor praktik, který má pomoci podnikatelům a zvýšit jejich šance na vybudování úspěšného startupu. Nejprve si ovšem pro pořádek musíme definovat, co to startup je:

Startup je lidmi tvořená instituce určená k vytvoření nového produktu nebo služby za extrémně nejistých podmínek.

Uvědomil jsem si, že nejdůležitější částí definice je ta, která je vynechána. Definice neříká nic o velikosti společnosti, oboru nebo ekonomickém sektoru. Každý, kdo vytváří nový produkt nebo službu za extrémně nejistých podmínek, je podnikatel, ať už si to uvědomuje, anebo ne, a ať už pracuje pro vládní úřad, společnost s rizikovým kapitálem, neziskovku, nebo pro ziskovou společnost s finančními investory.

Rozebereme si jednotlivé části. Slovo *instituce* vyvolává dojem byrokracie, procesů, dokonce letargie. Jak to může být součástí startupu? Úspěšné startupy kypí aktivitami souvisejícími s budováním instituce: najímají se kreativní zaměstnanci, koordinují se jejich aktivity a buduje se firemní kultura přinášející výsledky.

Často zapomínáme na to, že startup nesouvisí pouze s produktem, technologickým průlomem nebo dokonce výjimečnou myšlenkou. Startup je něco víc než suma těchto součástí – je to prudce lidský podnik.

Skutečnost, že produkt nebo služba, jíž se startup týká, je inovací, je také nezbytnou součástí definice a rovněž ošidnou záležitostí. Osobně dávám přednost širší definici *produktu*, takové, která zahrnuje libovolný zdroj hodnoty pro lidi, kteří se stanou zákazníky. Vše, co tito zákazníci zažijí následkem své interakce se společností, by mělo být pokládáno za součást produktu dotyčné společnosti. To platí u smíšeného zboží, komerčního webového serveru, poradenské služby i neziskovky poskytující sociální služby. V každém případě je organizace orientována na objevování nového zdroje hodnoty pro zákazníky a zajímá se o to, jaký dopad má produkt na zákazníky.

Důležité je i chápat slovo *inovace* v širším smyslu. Startupy využívají různé inovace: novátorské vědecké objevy, přizpůsobení starých technologií novým účelům, nové obchodní modely zpřístupňující dříve skryté hodnoty nebo prostě zavedení produktu či služby na novém místě nebo obslužení skupiny zákazníků, která dříve obslužena nebyla. Ve všech těchto případech je inovace jádrem úspěchu společnosti.

Definice má ještě jednu důležitou část: kontext, v němž k inovaci dochází. Většina podnikatelských aktivit, skromných i velkých, je z tohoto kontextu vyloučena. Startupy jsou určeny pro situace s extrémně nejistými podmínkami. Založit nové podnikání, které je ve všech ohledech přesným klonem existujícího podnikání, včetně obchodního modelu, cenové politiky a cílového zákazníka, může vypadat jako lákavá ekonomická investice, jenže to není startup, protože úspěch závisí výlučně na provedení – takže lze možný úspěch modelovat s vysokou přesností.

(Proto lze tolik malých podniků financovat prostou bankovní půjčkou. Úroveň rizika a nejistoty je jasná natolik, že úředník může vyhodnotit vyhlídky.) Většina nástrojů klasického managementu není určena k tomu, aby fungovala ze extrémně nejistých podmínek, jimiž se startupy vyznačují. Budoucnost je nepředvídatelná, zákazník má na výběr stále více možností a změny se dějí stále rychlejším tempem. A přesto je většina startupů – v garážích i v podnicích – stále řízena za pomoci standardních odhadů, produktových milníků a podrobných obchodních plánů.

SNAPTAX

V roce 2009 se jeden startup pokusil o něco skutečně smělého. Chtěli osvobodit plátce daní od drahých účetních tím, že zautomatizují proces shromažďování údajů, které se obvykle nalézají na formulářích W-2 (přehled na konci roku, který zaměstnanci dostávají od svých zaměstnavatelů a který shrnuje zdanitelné příjmy za uplynulý rok). Startup se rychle dostal do problémů.

I když mnozí spotřebitelé měli doma nebo v kanceláři přístup k tiskárně či skeneru, jen málokdo věděl, jak ta zařízení správně používat. Proběhla řada konverzací s potenciálními zákazníky a pak tým napadlo, že by uživatelé mohli přímo fotit formuláře pomocí svých mobilních telefonů. Když se tato myšlenka testovala, začali se spotřebitelé ptát na něco neočekávaného: „A nebylo by možné *celé daňové přiznání* realizovat tím telefonem?“

To nebyl snadný úkol. Tradiční příprava daní vyžaduje, aby spotřebitelé zodpověděli stovky otázek, prošli řadu formulářů a provedli spoustu papírování. Tento startup se pokusil o něco nového a vypustil ranou verzi svého produktu,

který na úplně daňové přiznání nemohl stačit. Počáteční verze stačila jen spotřebitelům s velice jednoduchým přiznáním a fungovala pouze v Kalifornii.

Už nemuseli vyplňovat složitý formulář, prostě si vzali telefon a formulář W-2 si vyfotili. Na základě jediného obrázku vyvinula společnost technologii, která zkompilevala a zapsala většinu formuláře 1040 EZ. Ve srovnání s utrpením, které tradiční daňové přiznání představuje, byl nový produkt – nazývaný SnapTax – malým zázrakem. Ze skrovných začátků SnapTaxu se nakonec stal příběh o velkém úspěchu startupu. Celonárodní uvedení v roce 2011 dokázalo, že jej zákazníci milují. Zaznamenal 350 000 stažení během prvních tří týdnů. To je přesně ten druh úžasné inovace, kterou byste očekávali od nového startupu.

Jméno té společnosti by vás však překvapit mohlo. SnapTax vyvinul Intuit, největší americký výrobce finančních, daňových a účetních nástrojů pro jednotlivce a malé firmy. S více než 7 700 zákazníky a ročními příjmy v miliardách dolarů není Intuit zrovna typickým startupem.²

Ani tým, který vytvořil SnapTax, nepředstavuje zrovna archetypální podnikatele. Nepracují v garáži a nejedí čínské nudle. Jejich společnost nepostrádá prostředky. Mají plný plat a benefity. Každý den docházejí do vzorové kanceláře. A přesto jsou to podnikatelé.

Příběhy, jako je tento, nejsou ve velkých korporacích zdaleka tak časté, jak by měly být. Nakonec, SnapTax přímo soupeří s jedním z vlajkových produktů Intuitu: plně funkčním počítačovým softwarem TurboTax. Společnosti, jako je Intuit, se většinou chytí do pasti, kterou popisuje Clayton Christensen ve své knize *Inovátorovo dilema*: počínají si velice dobře při vytváření postupných vylepšení zavedených produktů a při obsluze stávajících zákazníků, což Christensen označuje jako *udržitelnou inovaci*, ale mají problém s vytvářením nových produktů – *průlomovou inovací*, která by mohla přinést nové udržitelné zdroje růstu.

Jednou pozoruhodnou částí příběhu SnapTaxu je to, co vedoucí týmu řekl, když jsem se ho zeptal, čemu přičítá tak nepravděpodobný úspěch. Najali superhvězdného podnikatele, který nepatřil ke společnosti? Ne, tým sestavili z pracovníků Intuitu. Museli neustále čelit vměšování výše postavených vedoucích pracovníků, což je zhoubná novátorských týmů v řadě společností? Ne, jejich výkonní sponzoři vytvořili „ostrov svobody“, kde mohli experimentovat dle

libosti. Měli velký tým, ohromný rozpočet a spoustu dolarů na marketing? Ne, původní tým měl pět členů.

To, co umožnilo týmu SnapTaxu inovovat, nebyly jejich geny, osud nebo nebeská znamení, ale proces úmyslně usnadněný vyšším vedením Intuitu. Inovace přichází zdola a směřuje nahoru, je necentralizovaná a nepředvídatelná, to ale neznamená, že ji nelze řídit. Lze. Jenže to chce nový druh managementu a disciplíny, takový, který se musí mistrovsky zvládnout, a to ne pouze povzbuzováním podnikatelů, aby něco velkého vymysleli, ale rovněž lidmi, kteří je podporují, pečují o ně a také je pohánějí k zodpovědnosti. Jinými slovy, kultivace podnikatelství jde na vrub vyššího vedení. Špičková společnost, jakou je Intuit, se dnes může chlubit dalšími příběhy o úspěších, jako byl SnapTax, protože pochopila, že potřebuje nové manažerské paradigma. Takové uvědomění trvalo roky.³

LEAN STARTUP SE SEDMI TISÍCI LIDMI

V roce 1983 zastával zakladatel Intuitu, legendární podnikatel Scott Cook, radikální názor (společně se spoluzakladatelem Tomem Proulxem), že by osobní účetnictví měl zpracovávat počítač. Do neotřesitelného úspěchu měli rozhodně daleko: čelili řadě konkurentů, nejisté budoucnosti a na počátku i velice skromnému trhu. O deset let později vyšla společnost na veřejnost a stala se rázem terčem dobře propagovaných útoků ze strany větších konkurentů včetně softwarového leviatana jménem Microsoft. Částečně díky pomoci proslulého rizikového kapitalisty Johna Doerra se Intuit stal plně diverzifikovaným podnikem a zařadil se do žebříčku Fortune 1000. Teď jeho hlavní divize produkují tucty špičkových tržních produktů.

To je ten typ podnikatelského úspěchu, o kterém jsme byli zvyklí slyšet: ubohá skupina hendikepovaných, kteří nakonec získají slávu, uznání a nezanebatelné bohatství.

Poskočme do roku 2002. Cook byl frustrován. Právě prošel tabulky s daty o všech nově uvedených produktech Intuitu za deset let a dospěl k závěru, že masivní investice vykázaly jen malou návratnost. Jednoduše řečeno, příliš velké množství nových produktů selhalo. Měřeno tradičními standardy je Intuit extrémně kvalitně řízená společnost. Jenže jak Scott pátral po kořenech všech těch

neúspěchů, musel nakonec vyslovit nepříjemné zjištění: panující paradigma řízení, které on a jeho společnost praktikovali, nedostačovalo neustálé potřebě inovace, kterou se moderní ekonomika vyznačuje.

Na podzim 2009 už Cook několikátým rokem pracoval na změně kultury vedení Intuitu. Narazil na jednu z mých raných prací o Lean Startupu a požádal mě, abychom si o Intuitu promluvili.

V Silicon Valley se takovýto druh pozvání neodmítá. Přiznám se, že jsem byl zvědavý. Byl jsem teprve na začátku své cesty a ještě jsem věděl jen málo o výzvách, kterým musejí čelit společnosti ze žebříčku Fortune 1000, jako byla ta jeho.

Mé rozhovory s Cookem a generálním ředitelem Intuitu Bradem Smithem byly mým zasvěcením do myšlení moderních vysoce postavených řídicích pracovníků, kteří se potýkají s podnikatelskými problémy stejně jako dobrodruzi a zakladatelé z garáží. Aby mohli čelit těmto výzvám, vracejí se Scott a Brad zpět ke kořenům Intuitu. Snaží se, aby si podnikání a ochotu vzít na sebe riziko osvojily všechny jejich divize.

Zkuste například zvážit jeden z vlajkových produktů Intuitu. TurboTax má ve Spojených státech nejvyšší prodejnost v období, kdy se přiznávají daně, proto se dlouho vyznačoval extrémně konzervativní kulturou. V průběhu roku se marketingový a produktový tým věnují jedné významné iniciativě, která má být uvedena právě včas, před začátkem daňového období. V průběhu tohoto dva a půl měsíce trvajících období otestují přes pět set různých změn. Provádějí přes sedmdesát různých testů týdně. Tým může uveřejnit změnu na svém webovém serveru ve čtvrtek, provést ji přes víkend, v pondělí si prostudovat výsledky a počínaje úterkem dospět k závěrům. Poté znovu vytvoří nové testy na čtvrtek a ve čtvrtek v noci spustí další dávku.

Jak to shrnul Scott: „Člověče, málem se nestíhají učit. A děje se přesně to, že se rozvíjejí podnikatelé, protože když máte jen jeden test, tak nemáte podnikatele, ale politiky, protože prodávat musíte. Ze sta dobrých myšlenek musíte prodat tu svoji. Takže vytvoříte společenství politiků a obchodníků. Když ovšem provozujete pět set testů, uplatní se nápady všech. A pak vytvoříte podnikatele, kteří testují a učí se a znovu testují a dál se učí, což je v přímém protikladu ke společenství politiků. Takže se snažíme to zavést v celé naší společnosti a používáme

příklady, které nemají vůbec nic společného se specializovanou technologií, třeba ten web. Dneska má každý byznys svůj web. A člověk nemusí mít specializované technologie, aby testoval v krátkých cyklech.“

Taková změna je obtížná. Nakonec, společnost má nemálo zavedených zákazníků, kteří nadále požadují služby výjimečné kvality, a investorů, kteří očekávají stabilní a rostoucí výnosy.

Scott říká:

Jde to proti všemu, co lidi v korporátní sféře učili a co učili jejich vedoucí pracovníky. Problém nespočívá v týmech nebo v podnikatelích. Ti jsou celí nadšení, že mají šanci uvést své děťátko na trh co nejrychleji. Ti jsou celí nadšení, že rozhodovat bude zákazník, a ne pánové tam nahoře. Skutečný problém spočívá v ředitelích a managementu střední úrovně. Je řada vedoucích pracovníků, kteří uspěli kvůli analýzám. Myslí si o sobě, že jsou analytici a že jejich prací je plánovat a analyzovat a mít plán.

Čas, kdy společnost může spoléhat na to, že si udrží přední postavení na trhu tím, že bude stavět na svých dřívějších inovacích, se neustále zkracuje a dnes je téměř imperativem i pro ty nejzavedenější společnosti investovat do inovací. Ve skutečnosti věřím, že nejudržitelnější cestou k dlouhodobému ekonomickému růstu je pro každou společnost vytvoření „továrny na inovace“, která bude stavět na metodologii Lean Startupu a kontinuálně produkovat průlomové inovace. Jinými slovy, zavedené společnosti musejí vymyslet a dokázat to, co dokázal Scott Cook v roce 1983, ale v průmyslovém měřítku a s kohortou manažerů zvyklých kráčet ve šlápějích tradiční kultury řízení.

Cook, který má ve zvyku tvrdošíjně kráčet za svým, mě požádal, abych tyto ideje podrobil zkoušce. Tak jsem měl proslov, kterému naslouchalo všech sedm tisíc (anebo víc) zaměstnanců Intuitu. Vysvětlil jsem teorii Lean Startupu a zopakoval svoji definici: organizace určená k tomu, aby vytvářela nové produkty a služby za extrémně nejistých podmínek.

To, co následovalo, se mi vrylo do paměti. Když jsem hovořil, seděl generální ředitel Brad Smith vedle mě. Když jsem domluvil, povstal a před všemi zaměstnanci Intuitu řekl: „Lidi, poslouvejte. Slyšeli jste Ericovu definici startupu.“

Má tři části a my tady v Intuitu splňujeme *všechny tři části* té definice.“ Scott a Brad jsou vedoucí pracovníci, kteří chápou, že manažerské myšlení potřebuje něco nového. Intuit je důkazem toho, že tento způsob myšlení může uspět i v zavedených společnostech. Brad mi vysvětlil, jak si nastolili měřítko odpovědnosti za své inovátorské snahy sledováním dvou faktorů: počtu zákazníků používajících produkt, který ještě před třemi roky neexistoval, a procenta příjmů pocházejících z nabídek, které ještě před třemi roky neexistovaly.

Podle starého modelu trvalo úspěšnému novému produktu přibližně 5,5 roku, než začal generovat příjmy v hodnotě 50 milionů dolarů. Brad mi sdělil: „V posledním roce jsme vygenerovali 50 milionů dolarů za nabídky, které neexistovaly ještě před dvanácti měsíci.

Nejde o jednu konkrétní nabídku. Je to kombinace celé řady inovací, které probíhají, ale nám taková věc dodává energii. Můžeme myslet v krátkých intervalech, zbavit se některých věcí, které nezačnou rychle dávat smysl, a zdvojnásobit ty, které smysl dávají.“ Pro společnost tak velkou, jako je Intuit, jsou toto skromné výsledky a teprve počátky. Ještě musí překonat celá desetiletí zastaralých systémů a zastaralého myšlení. Nicméně skutečnost, že jejich vedení přijalo podnikatelské řízení za své, už se začíná vyplácet.

Řízení vyžaduje vytváření podmínek, které umožní zaměstnancům experimentovat – a podnikání vyžaduje experimentování. Například změny TurboTaxu umožnily týmu Intuitu provést pět set experimentů za jedno daňové období. Předtím nemohli pracovníci v marketingu, kteří měli skvělé nápady, provádět takové testy, i kdyby chtěli, protože neměli zavedený systém, v jehož rámci by rychle mohli měnit web. Intuit investoval do systémů, které zvýšily rychlost, s níž lze vytvářet, provádět a analyzovat testy.

Jak říká Cook: „Vyvinout takové experimentální systémy jde na vrub odpovědnosti výše postaveného vedení. To vedení je musí prosadit. Vedoucí pracovníci musejí přestat hrát úlohu Caesarů, kteří myšlenkám ukazují palec nahoru, nebo dolů – namísto toho musejí zavést takovou kulturu a systémy, aby týmy mohly směřovat vpřed a inovovat tak rychle, jak jen to experimentální systémy umožní.“

3. ZJIŠTĚNÍ

Jako podnikatele mě neustále trápila otázka, jak si má společnost vést a zda směřuje k vybudování úspěšného byznysu. Jako inženýr a později i jako manažer jsem byl zvyklý hodnotit postup tím, že jsem se postaral, aby šlo vše podle plánu, vyznačovalo se vysokou kvalitou a odpovídalo předpokládaným nákladům.

Po mnoha letech podnikání jsem začal mít obavy, že to není ten správný způsob hodnocení. Co když zjistíme, že vytváříme něco, co nikdo nechce? K čemu pak je, že jsme dodrželi časový rozvrh a rozpočet? Když jsem se na konci pracovního dne vracel domů, věděl jsem s jistotou jen jednu věc: že jsem zaměstnával lidi a utrácel peníze. Doufal jsem, že úsilí našeho týmu nás posunulo blíže našemu cíli. Kdybychom se někde vydali špatným směrem, mohl jsem se utěšovat skutečností, že jsme alespoň zjistili něco důležitého.

Bohužel, výraz „poučili jsme se“ je tou nejstarší omluvou pro „neuspěli jsme“. Je to přesně to, co manažeři řeknou, když se jim nepovede dosáhnout výsledků, které slíbili. Podnikatelé čelí tlaku, očekává se od nich úspěch a jsou až neuvěřitelně kreativní, když mají demonstrovat, co se naučili. Když na tom závisí naše práce, kariéra a reputace, dokáže každý z nás odvyprávět dobrý příběh.

Nicméně „poučili jsme se“ může jen sotva být útěchou pro zaměstnance, kteří podnikatele následují na cestě do neznáma. A není to dostatečná útěcha ani pro investory, kteří poskytují finance, čas a energii podnikatelským týmům. Také to není útěcha pro organizace, velké i malé, jejichž přežití na podnikatelských inovacích závisí. Zjištění nelze odnést do banky, nelze je utratit a nelze je investovat. Nemůžete je dát zákazníkům a nemůžete je vrátit komanditistům. Lze se proto divit tomu, že výraz „zjištění“ má v podnikatelských a manažerských kruzích tak špatný zvuk?

Přesto však platí, že je-li hlavním úkolem podnikání vybudovat organizaci za extrémně nejistých podmínek, je zjišťování životně důležité. Musíme zjistit, které prvky naší strategie fungují a posouvají nás k realizaci naší vize a které jsou jen bláznivým nápadem. Musíme zjistit, co zákazníci doopravdy chtějí, ne

co říkají, že chtějí, anebo co my si myslíme, že by chtít měli. Musíme zjistit, zda kráčíme po cestě, která povede k rostoucímu a udržitelnému podnikání.

V rámci modelu Lean Startup zjišťování rehabilitujeme díky konceptu, který já nazývám *ověřeným zjištěním*. Ověřené zjištění není zpětná racionalizace ani dobrý příběh určený k tomu, aby zamaskoval selhání. Je to rigorózní metoda, jak názorně dokázat postup za extrémně nejistých podmínek, za nichž startupy probíhají. Ověřené zjištění je způsob, jak empiricky demonstrovat, že tým učinil cenná zjištění ohledně současných i budoucích obchodních vyhlídek startupu. Je konkrétnější, přesnější a rychlejší než tržní předpovědi nebo klasické obchodní plánování. Je to v podstatě protijed na fatální příčinu neúspěchu: úspěšné provedení plánu, který nikam nevede.

OVĚŘENÉ ZJIŠTĚNÍ V IMVU

Dovolte mi, abych jako ilustraci použil příklad ze své vlastní kariéry. Příběh o tom, jak jsme založili IMVU a jak jsme se při vývoji prvního produktu dopustili řady chyb, je znám širokému publiku. Teď jednu z těch chyb proberu, abych názorně ilustroval ověřené zjištění.

Ti z nás, kdo participovali na založení IMVU, se pokládali za seriózní strategické plánovače. Každý z nás měl za sebou předchozí neúspěchy a selhání a v žádném případě jsme to nehodlali opakovat. V prvních dnech nás trápily především následující otázky: Co bychom měli vybudovat a pro koho? Na který trh bychom měli vstoupit a dominovat? Jak bychom mohli vytvořit trvalou hodnotu, která nepodlehne rozkladu působením konkurence?¹

Geniální strategie

Rozhodli jsme se vstoupit na trh IM (Instant Messagingu). V roce 2004 měl tento trh stamiliony spotřebitelů aktivně působících na celém světě. Většina zákazníků, která využívala IM produkty, ale za toto privilegium neplatila. Namísto toho velká média a portálové společnosti, jako jsou AOL, Microsoft a Yahoo, provozovaly IM sítě vedle ostatních služeb jako ztrátovou činnost a vydělávaly přiměřené množství peněz reklamou.

IM je příkladem trhu, který zahrnuje silný *síťový efekt*. Má se za to, že jako většina komunikačních sítí se i IM řídí Metcalfovým zákonem: hodnota sítě jako celku je úměrná druhé mocnině počtu účastníků. Jinými slovy: čím víc lidí v síti je, tím je síť cennější. Z intuitivního hlediska to dává smysl: hodnota každého účastníka je dána především tím, s kolika dalšími lidmi může komunikovat. Představte si svět, v němž byste vlastnili jediný telefon. Neměl by žádnou hodnotu. Ale když mají telefon i ostatní, hodnotu mít začne.

V roce 2004 byl trh s IM uzavřený a řídila jej hrstka společností. Tři nejpoužívanější sítě pokrývaly více než 80 procent celkového využití a postupně konsolidovaly své podíly na trhu na úkor menších hráčů. Obecně panovalo mínění, že je plus minus nemožné na trhu zavést novou IM síť, aniž by se investovalo nesmírné množství peněz do marketingu.

Tento názor měl jednoduché opodstatnění. Kvůli síťovému efektu je přechod z jednoho IM produktu na druhý vysoce náročný. Změnit síť znamená, že zákazníci musejí přesvědčit své přátele a kolegy, aby ji změnil také. Toto nutné úsilí představuje práci navíc a vytváří bariéru zabráňující vstupu na trh s IM: spotřebitelé už používají produkty zavedených účastníků a nezbývají žádní, kteří by pomohli vybudovat předmostí.

V IMVU jsme se dohodli na strategii, která spočívala v tom, že vytvoříme produkt kombinující masovou přitažlivost klasického IM s vysokou výnosností připadající na zákazníka trojrozměrných (3D) videoher a virtuálních světů. Protože bylo téměř nemožné zavést na trh novou IM síť, chtěli jsme vytvořit nadstavbový IM produkt, který by se vyznačoval interoperabilitou se stávajícími sítěmi. Tak by zákazníci mohli přijmout za své virtuální zboží IMVU a avatarovou komunikační technologii, aniž by museli měnit poskytovatele IM, učit se pracovat s novým rozhraním a – což je to nejdůležitější – přesvědčovat ke změně své přátele.

Ve skutečnosti jsme měli za to, že poslední bod je ten nejzásadnější. Aby mohl nadstavbový produkt uspět, *musejí* mít uživatelé možnost nadále komunikovat se svými stávajícími přáteli. Každou komunikaci pak bude provázet pozvánka k připojení se k produktu IMVU. Náš produkt bude z podstaty virální a bude se stávajícími IM sítěmi šířit jako epidemie. Pokud jsme chtěli dosáhnout

virálního růstu, bylo důležité, aby náš nadstavbový produkt podporoval co nejvíce existujících IM sítí a fungoval na všech druzích počítačů.

Šest měsíců do spuštění

Strategii jsme měli, a proto jsme se (mí spoluzakladatelé a já) pustili do horečnaté práce. Byl jsem vrchní technický ředitel, a tak bylo mou povinností, kromě jiného, napsat software, který by podporoval IM interoperabilitu napříč sítěmi. Pracovali jsme šest měsíců a kvůli vydání svého prvního produktu jsme časem rozhodně nešetřili. Stanovili jsme si dost obtížný termín – 180 dnů –, po jehož uplynutí jsme chtěli produkt představit a získat první platící zákazníky. Byl to napjatý rozvrh, ale my byli odhodláni to zvládnout včas.

Nadstavbový produkt byl tak velký a komplexní a měl tolik pohyblivých částí, že jsme kvůli termínu museli v mnohém slevit. Nebudu chodit kolem horké kaše: první verze byla hrozná. Strávili jsme nekonečné hodiny debatami o tom, které chyby opravit a se kterými se dá žít. Které funkce vypustit a které ještě namáčknout. Bylo to úžasné, ale taky hrozné: zmítali jsme se mezi naděje-mi na možný úspěch a současně děsem z možných následků toho, že vypustíme špatný produkt.

Osobně jsem se bál, že by nevalná kvalita produktu mohla zničit moji reputaci inženýra. Lidé si pomyslí, že nedokážu vytvořit kvalitní produkt. Všichni jsme se báli, že zkompromitujeme značku IMVU. Nakonec, účtovali bychom lidem peníze za produkt, který moc dobře nefunguje. V duchu jsme všichni viděli zkázonosné titulky: „Neschopní podnikatelé stvořili nepoužitelný produkt.“

Den D se blížil a naše úzkost dostupovala vrcholu. Přesně v této situaci řada podnikatelských týmů strachu podlehne a datum vydání odloží. I když tomu pocitu rozumím, jsem rád, že jsme odolali. Odklad mnoha startupům zabránil, aby získaly potřebnou odezvu. Naše předchozí neúspěchy nás dovedly k tomu, že jsme se ještě víc obávali jiného, horšího než vydání špatného produktu: vytvoření něčeho, co nikdo nebude chtít. A tak jsme svůj produkt se zařatými zuby a hromadou připravených omluv představili veřejnosti.

Uvedení

A pak... se nic nestalo! Ukázalo se, že naše obavy byly zbytečné, protože náš produkt nikdo ani nevyzkoušel. Zpočátku to byla úleva. Nikdo alespoň nezjistil, jak špatný ten produkt byl. Brzy ale nastoupila těžká frustrace. Po všech těch hodinách strávených dohadováním o tom, které funkce začlenit a které chyby opravit, bylo výsledkem, že zákazníci se nedostali ani tak daleko, aby zjistili, jak špatné volby jsme učinili a co jsme pokazili. Zákazníci prostě náš produkt ani nestahovali.

Následující týdny a měsíce jsme pilně pracovali, abychom produkt zdokonalili. Postupně jsme si díky online registracím a stahování zajistili stabilní přísun zákazníků. Nové zákazníky za každý jednotlivý den jsme pokládali za separátní zprávu o tom, jak si vedeme. Nakonec jsme se naučili, jak změnit umístění produktu, aby si jej zákazníci alespoň stáhli. Neustále jsme produkt zdokonalovali a zlepšovali, každý den jsme opravovali chyby a prováděli nové změny. Ale navzdory veškerému úsilí jsme k zakoupení produktu dokázali přimět jen směšně malé množství lidí. Když to zpětně zhodnotím, jedno dobré rozhodnutí jsme učinili: stanovili jsme si pro ony první dny jasné cíle ohledně zisku. V prvním měsíci jsme chtěli mít celkový zisk 300 dolarů a to se nám povedlo – jen tak tak. Žadonili jsme přitom u přátel a příbuzných. Každý měsíc se náš malý zisk zvyšoval, nejprve na 350 dolarů a poté na 400 dolarů. Jenže s tím rostly i problémy. Přátelé a příbuzní brzy došli a naše frustrace eskalovala. Produkt jsme zlepšovali den po dni, ale chování zákazníků se neměnilo: pořád jej nepoužívali.

S čísly jsme nedokázali pohnout. Nakonec jsme ještě zvýšili své úsilí a začali jsme zákazníky zvat do kanceláře na osobní pohovory a uživatelské testy. Kvantitativní cíle vytvořily motivaci k průzkumu ohledně kvality a umožnily nám určit dotazy, které budeme pokládat. Je to vzorec, který se v této knize ještě bude opakovat.

Velmi rád bych řekl, že jsem to byl právě já, kdo odhalil, v čem spočívá naše chyba, a doporučil řešení, ale pravda je taková, že jsem to byl právě já, kdo si problém připustil jako poslední. Stručně řečeno: celá naše strategická analýza trhu byla naprosto mylná. A k tomuto poznání jsme došli empiricky, prostřednictvím experimentu, nikoli soustředěným úsilím nebo průzkumem trhu.

Zákazníci nám nemohli říci, co chtějí. Nakonec, většina z nich nikdy o 3D avatarech ani neslyšela. Namísto toho, zatímco jsme se snažili produkt zdokonalit, svou činností a nečinností odhalili pravdu.

Komunikace se zákazníky

Z čirého zoufalství jsme se rozhodli, že si zkusíme promluvit s některými potenciálními zákazníky. Přivedli jsme je do kanceláře a řekli: „Vyzkoušejte tento nový produkt, je od IMVU.“ Když šlo o teenagera, pravidelného uživatele IM nebo někoho, kdo s nadšením přijímal moderní technologie, rázem spolupracoval. Ovšem u mainstreamových zákazníků odpověď zněla: „Dobrá. Co přesně mám dělat?“ S mainstreamovou skupinou to nikam nevedlo. IMVU pro ně byla příliš exotická.

Představte si sedmnáctiletou dívku. Posadí se k nám, aby se tedy na ten produkt podívala. Vybere si avatara a řekne: „Jé, to je prima.“ Chvíli si s avatarem hraje a pečlivě si vybere, jak bude vypadat. Pak my řekneme: „Fajn, je na čase stáhnout chatovací add-on.“ A ona odvěti: „Co to je?“ „No, to je věc, která spolupracuje s chatovacím klientem.“ Podívá se na nás a chvíli přemýšlí. „O tom jsem nikdy neslyšela. Mí přátelé o tom neslyšeli. Proč bych to měla udělat?“ Vyžádalo si to spoustu vysvětlování. Chatovací add-on zkrátka nebylo něco, na co by myslela jako na produkt.

Ale protože už jsme spolu seděli v jedné místnosti, podařilo se nám ji přesvědčit, aby to udělala. Produkt si stáhla. Pak jsme řekli: „A teď pozvi některého ze svých kamarádů.“ „Ani náhodou.“ „Proč ne?“ „Ještě nevím, jestli je ta věc fajn,“ odpověděla. „A to mám riskovat a někoho zvat? Co si o mně budou myslet? Třeba je k ničemu a já budu vypadat jako kráva.“ „Ne, to ne,“ ujišťovali jsme ji, „to naopak bude velká zábava, až tu budou i ostatní, to je společenský produkt.“ Podívala se na nás a ve tváři měla pochybnost. Nastal okamžik, kdy vlak nejede dál. Pochopitelně, když jsem se s takovou reakcí setkal poprvé, řekl jsem jen: „Pro jedno kvítí slunce nesvítí, přiveďte někoho jiného.“ Jenže pak takovou věc řekne i druhý zákazník. Pak přijde třetí zákazník a je to totéž. Jasně začne vyvstávat vzor a vůbec nesejde na tom, jak vytrvalí jste. Něco je zkrátka

špatně. Zákazníci opakují: „Chci to vyzkoušet sám. Napřed chci zjistit, jaké to je – teprve pak možná pozvu kamarády.“

Náš tým působil v oblasti videoher, a tak jsme pochopili, oč jde: hra pro jednoho hráče. Takže jsme udělali verzi pro jednoho uživatele. Do kanceláře jsme pozvali nové zákazníky. Upravili si avatara a stáhli produkt jako předtím. Jenže pak spustili režim pro jednoho uživatele a my řekli: „S avatarem si pohrajte. Oblékněte ho a zkuste, jaká báječná gesta dovede.“ Pak následovalo: „Tak jste si to vyzkoušeli a je na čase pozvat kamarády.“ Určitě už sami tušíte, jak to bude pokračovat.

Řekli: „Ani náhodou! Tohle k ničemu není.“ Naše replika zněla: „Ale my *říkali*, že nebude! K čemu je, aby si se sociálním produktem hrál člověk sám?“ Měli jsme přitom pocit, že si zasloužíme zlatou medaili za to, jak jsme předtím svým zákazníkům naslouchali. Jenže zákazníkům se produkt stále nelíbil. Podívali se na nás a řekli: „Hele, kamaráde, ty to prostě nechápeš. Jakej by mělo smysl zvat kamarády, dokud nebudu vědět, že to celý za něco stojí?“ Tento práh se zkrátka nedal překročit.

Naše zoufalství rostlo a představili jsme novou funkci s názvem ChatNow. Stačilo stisknout tlačítko a začali jste komunikovat s nějakým náhodně vybraným člověkem. Jediná věc, kterou jste měli oba společnou, byla, že jste to tlačítko stiskli ve stejné chvíli. A najednou začali lidé během testů říkat: „Jé, to je sranda!“ Takže jsme je pozvali k nám, vyzkoušeli si ChatNow a občas přitom potkali někoho, kdo je zaujal. A řekli: „To byl prima chlápek, toho si chci přidat mezi kamarády. Kde je seznam kamarádů?“ A my na to: „To ne. Nový seznam přátel nechcete, chcete použít normální seznam přátel z AOLu.“ Vzpomeňte si, takto jsme to plánovali na začátku. Měla fungovat interoperabilita a měla zajistit síťový efekt a virální růst. Představte si, jak na nás hledí zákazník a říká: „Co přesně mám udělat?“ A my odpovídáme: „Prostě tomu neznámému sdělte název svého profilu AIM, abyste si ho mohli přidat mezi přátele.“ Zákazníkovi se rozšíří oči: „Děláte si legraci? Cizinec na mém seznamu přátel v AIMu?“ „Jistě,“ odpovídáme my, „jinak si budete muset stáhnout zbrusu nového klienta s novým seznamem přátel.“ „Máte poněti,“ reaguje zákazník, „kolik IM klientů už používám“ „Ne. Jeden? Dva?“ Každý z nás v kanceláři používá tak maximálně

dva klienty. Teenager jen pohrdlivě odfrkne: „Chm! Já jich mám osm.“ Ani jsme netušili, že tolik IM klientů vůbec existuje.

Měli jsme nesprávný předpoklad. Domnívali jsme se, že naučit se nový software je náročné a že bude obtížné přimět přátele, aby na něj přešli taky. Naši zákazníci nám dokázali, že je to nesmysl. Chtěli jsme na tabuli nakreslit diagramy a dokázat, že naše strategie je brilantní. Jenže naši zákazníci nerozuměli konceptům, jako je síťový efekt a náklady na přechod. Když jsme se pokoušeli vysvětlit, že by se měli chovat tak, jak jsme předpokládali, jen udiveně třásli hlavami.

Měli jsme mentální model, jak lidé používají software, jenže ten model už pár let neplatil. A nakonec jsme si bolestivě, po řadě podobných setkání, začali uvědomovat, že model IM add-onu byl chybný v samém základu.²

Naši zákazníci nechtěli IM add-on. Chtěli samostatnou IM síť. Naučit se používat nový software nepokládali za překážku. Naši prvotní uživatelé už pracovali s řadou různých IM programů.

Naše zákazníci neděsila představa, že by museli přesvědčit své přátele, aby i oni začali používat novou IM síť. Ve skutečnosti se ukázalo, že je to bude bavit. A ještě překvapivější bylo, že chybným se ukázal i náš předpoklad, že budou chtít používat IM s avatary primárně ke konverzaci s přáteli, které už mají. Chtěli získávat nové přátele, což je aktivita, kterou 3D avatary mohou usnadnit. Zákazníci kousek po kousku rozcupovali naši zdánlivě brilantní počáteční strategii.

Zahazují svoji práci

Snad dokážete sympatizovat s naší situací a omluvit mou tvrdošijnost. Nakonec, byla to má práce za řadu měsíců, která měla přijít zcela vniveč. Otrocky jsem dřel na softwaru, který byl potřeba, aby náš IM program spolupracoval s ostatními sítěmi, což bylo jádro naší původní strategie. Když nastal čas, abychom udělali pivot a změnili původní strategii, znamenalo to zahodit prakticky veškerou mou práci, tisíce řádků kódu.

Cítil jsem se zrazen. Byl jsem blázen do nejnovějších metod vývoje softwaru (známých jako agilní vývoj), které slibovaly jeho zefektivnění a odstranění

balastu. A přesto jsem vytvořil ten největší odpad ze všech: produkt, který naši zákazníci odmítli používat. To bylo *skutečně* deprimující.

Přemýšlel jsem: jestliže se ukázalo, že má veškerá práce byla k ničemu, pouhou ztrátou energie a času, nebyla by na tom společnost stejně, kdybych těch šest měsíců strávil na pláži s drinkem? Bylo mě skutečně zapotřebí? Nebylo by vlastně lepší, kdybych vůbec nic nedělal?

Jak už jsem zmínil na počátku kapitoly, lidé, kteří se snaží ospravedlnit vlastní selhání, mají vždy k dispozici jedno poslední útočiště. Utěšoval jsem sám sebe tím, že kdybychom nevytvořili první produkt – i se všemi chybami atd. –, nikdy bychom nezískali cenné postřehy o zákaznících. Nikdy bychom nezjistili, jak chybná naše strategie byla. V této omluvě je určitý díl pravdy: to, co jsme v průběhu oněch kritických časných měsíců zjistili, nakonec dovedlo IMVU k úspěchu.

Na čas mě tato útěcha („ale poučili jsme se“) uklidnila, jenže to netrvalo dlouho. Následující otázka mě trápila zdaleka nejvíce: pokud bylo účelem všech měsíců učinit všechna ta důležitá zjištění o zákaznících, proč to trvalo tak dlouho? Kolik ze svého úsilí jsme vynaložili na všechny ty základní lekce, které jsme potřebovali? Nemohli jsme se poučit rychleji a dříve, kdybychom se tolik nesoustředili na „zdokonalování“ našeho produktu, přidávání dalších funkcí a opravování chyb?

HODNOTA VS. PLÝTVÁNÍ

Jinými slovy: jaká část z našeho úsilí vede k vytvoření hodnoty a co vyústí v plýtvání? Tato otázka byla jádrem revoluce štíhlé výroby. Je to první otázka, kterou by si měl položit každý zastávce štíhlé výroby. Naučit se vidět plýtvání a poté je systematicky eliminovat umožnilo štíhlým společnostem, jako je Toyota, ovládnout svá odvětví. Ve světě softwaru měly ve štíhlém myšlení své kořeny agilní metody vývoje, které jsem do té doby praktikoval. I ty měly eliminovat plýtvání.

A přesto mě tyto metody zavedly na cestu, na jejímž konci přišla většina úsilí mého týmu vniveč. Proč? Odpovědi jsem nacházel postupně během následujících let. Štíhlé myšlení definuje hodnotu jako poskytování užitku zákazníkovi,

vše ostatní je plýtvání. V průmyslové výrobě zákazník nezájímá, jak se produkt vyrábí, zajímá je jen to, zda funguje správně.

Jenže při startupu nevíte, kdo zákazník je a co pro něj může představovat hodnotu. To jsou neznámé a jsou součástí oné nejistoty, která je součástí definice startupu. Uvědomil jsem si, že provozujeme startup a že potřebujeme novou definici hodnoty. Skutečný pokrok, kterého jsme v IMVU dosáhli, představovalo zjištění oněch prvních měsíců: co pro naše zákazníky představuje hodnotu. Vše ostatní, čemu jsme se v oné době věnovali a co nepřispělo k tomuto zjištění, bylo svým způsobem plýtvání. Bylo by možné zjistit a naučit se totéž s menším úsilím? Odpověď samozřejmě zní: „Ano.“

Zamyslete se například nad veškerými debatami a stanovováním priorit, jejichž výsledkem byly funkce, které naši zákazníci nikdy nepoužili. Kdybychom produkt uvedli dříve, mohli jsme se plýtvání vyhnout. Také zvažte veškeré plýtvání způsobené nesprávnými strategickými předpoklady. Vytvořil jsem interoperabilitu s více než tuctem různých IM klientů a sítí. Bylo vážně nutné otestovat naše předpoklady tímto způsobem? Nemohli jsme od svých zákazníků získat tutéž odezvu s polovinou těch sítí? Třeba se třemi? Třeba s jednou? Uživatelé různých IM sítí shledali náš produkt stejně neatraktivním. Zjistili bychom tedy totéž, ale zato s výrazně menším úsilím.

Následující myšlenka mě trápila celé noci: museli jsme vůbec podporovat všechny ty sítě? Nemohli jsme náhodou zjistit, jak mylné naše předpoklady jsou, aniž bychom cokoli vytvářeli? Co kdybychom například nabídli zákazníkům příležitost si náš produkt stáhnout čistě na základě předpokládaných funkcí ještě předtím, než vůbec cokoli vytvoříme? Vzpomeňte si, že náš původní produkt nechtěli používat téměř žádní zákazníci, takže bychom se ani nemuseli příliš omlouvat za to, že jsme něco nestihli včas. (Poznámka: toto je něco jiného, než se ptát zákazníků, co chtějí. Zákazníci většinou předem nevědí, co chtějí.) Mohli jsme provést experiment. Mohli jsme zákazníkům nabídnout šanci něco zkusit a poté sledovat jejich chování.

Takové myšlenkové experimenty se mi ale vůbec nezamlouvaly, protože šly proti podstatě mé práce. Byl jsem vedoucí vývojář a myslel jsem si, že mým úkolem je zajistit včasné doručení vysoce kvalitních produktů a funkcí. Jenže pokud

ty funkce představovaly plýtvání, tak co bych měl dělat místo nich? Jak takovému plýtvání zabránit?

Začal jsem věřit, že poučení je při startupech nezbytnou součástí pokroku. Úsilí, které nevede ke zjištění, co zákazníci vlastně chtějí, lze eliminovat. Říkám tomu *ověřené zjištění*, protože je vždy demonstrováno pozitivním nárůstem v základních metrikách startupu. Jak jsme viděli, je velice snadné upadnout v omyl ohledně toho, co si myslíte, že zákazníci chtějí. A je rovněž snadné zjistit věci, které jsou naprosto irelevantní. Proto je ověřené zjištění podloženo empirickými daty získanými od skutečných zákazníků.

JAK USKUTEČNÍM ONO OVĚŘENÍ?

Jak mohu dosvědčit, každý, kdo při startupu neuspěje, může tvrdit, že se poučil a získal cenné zkušenosti. Chlácholivý příběh. Snad jste si ale všimli, že v příběhu IMVU tak, jak jsem jej dosud odvyprávěl, něco chybí. Navzdory svému ujištění, že jsme se v oněch prvních měsících důkladně poučili, a nakonec díky tomu dosáhli úspěchu, jsem dosud nepředložil nic, co by to dokazovalo. Zpětně shrnuto: je snadné tvrdit takové věci a znít věrohodně (a později vám to v této knize dokážu), ale představte si, jak během prvních měsíců v IMVU zkusíme přesvědčit investory, zaměstnance, příslušníky svých rodin i sami sebe, že jsme nevyplýtvali čas a prostředky. Jaké důkazy jsme měli?

Náš příběh neúspěchu byl jistě zábavný. Měli jsme fascinující teorie o tom, co jsme udělali špatně a co potřebujeme, abychom vytvořili úspěšnější produkt. Nicméně žádný důkaz neexistoval. Ne do té doby, dokud jsme tyto teorie nezařadili do praxe a nevytvořili následné verze produktu, které zaznamenaly u zákazníků větší úspěch.

Teprve v následujících měsících započal skutečný příběh IMVU. Netvořily jej naše brilantní předpoklady a strategie a grafy na tabuli, ale tvrdá práce a zjišťování, co zákazníci skutečně chtějí, a přizpůsobování našeho produktu a naší strategie těmto požadavkům. Přijali jsme za své přesvědčení, že naším úkolem je najít soulad mezi naší vizí a mezi tím, co zákazníci přijmou. Ne se podřídít tomu, co si zákazníci myslí, že by chtít mohli, ale také neříkat zákazníkům, co chtít mají.

A jak jsme postupně lépe chápali své zákazníky, dokázali jsme zdokonalovat své produkty. Během tohoto procesu se změnilы fundamentální metriky naší činnosti. Na počátku, bez ohledu na naši snahu produkt zdokonalit, zůstávaly metriky pořád stejné. Nové zákazníky každého dne jsme pokládali za novou zprávu. Věnovali jsme pozornost procentu nových zákazníků, kteří zkoumali chování našeho produktu, třeba tím, že jej stáhli a zakoupili.

Každý den si produkt koupil přibližně stejný počet zákazníků a ten počet se téměř blížil nule bez ohledu na řadu vylepšení. Jakmile jsme se ale odchýlili od původní strategie, věci se začaly měnit. S lepší strategií se zázračně zvýšila produktivita našich snah o vývoj produktu – ne proto, že jsme pracovali usilovněji, ale proto, že jsme pracovali inteligentněji a s ohledem na skutečné potřeby našich zákazníků. Pozitivní změny v metrikách se staly kvantitativním potvrzením toho, že jsme se poučili doopravdy. To bylo kriticky důležité. Nyní jsme mohli svým podílníkům – zaměstnancům, investorům i sobě – dokázat, že někam skutečně směřujeme a že neklameme sami sebe. A je to také ten správný přístup, jak při startupu hodnotit produktivitu: ne podle toho, kolik věcí vytvoříme, ale podle toho, jaké míry ověřeného zjištění na základě svého úsilí dosáhneme.³

Například při jednom raném experimentu jsme změnili celý web, domovskou stránku a proces registrace produktu. Pojem „chat s avatary“ jsme nahradili pojmem „3D instant messaging“. Noví zákazníci byli automaticky rozdělováni na dvě poloviny – jedna viděla původní verzi webu, druhá tu novou. Dokázali jsme zaznamenat rozdíly v chování těchto dvou skupin. Nejenže si příslušníci experimentální skupiny spíše produkt zaregistrovali; bylo dokonce pravděpodobnější, že se z nich stanou dlouhodobí platící zákazníci.

Dopustili jsme se i řady nepodařených experimentů. V průběhu jednoho období, kdy jsme věřili, že zákazníci nepoužívají produkt proto, že nechápou řadu jeho výhod, jsme zašli tak daleko, že jsme platili zákaznické podpore, aby novým zákazníkům sloužila jako virtuální průvodce. Naneštěstí ale zákazníci, kterým se dostalo VIP přístupu, nebyli o nic aktivnější a nestávali se z nich platící zákazníci.

I poté, co jsme opustili koncept IM add-onu, nám trvalo měsíce, než jsme pochopili, proč nefungoval. Po pivotu a řadě nepodařených experimentů jsme konečně došli k následujícímu závěru: zákazníci chtěli IMVU používat

k získávání *nových* přátel online. Naši zákazníci intuitivně pochopili něco, co my jsme si uvědomovali velice pomalu. Všechny existující sociální produkty online se soustředily na skutečnou identitu zákazníka. Avatarová technologie IMVU byla nicméně jedinečně uzpůsobena k tomu, aby se lidé poznávali online, aniž by ohrozili své soukromí nebo se vystavovali riziku zneužití své identity. Jakmile jsme formulovali tuto hypotézu, začaly naše experimenty rázem přinášet mnohem pozitivnější výsledky.

Kdykoli jsme změnili produkt tak, aby lidé snáze nacházeli nové přátele a navazovali nová přátelství, ukázalo se, že míra zájmu zákazníků vzrostla. A to je skutečná produktivita startupu: systematicky přicházet na to, které věci vytvářet.

To byly jen některé ze stovek experimentů, které jsme provozovali týden po týdnu a během nichž jsme přicházeli na to, kteří zákazníci budou produkt používat a proč. Každá informace, kterou jsme získali, vedla k novým experimentům, které posunovaly naše metriky blíže k našemu cíli.

TROUFALOST NULY

Bez ohledu na počáteční úspěch IMVU nebyly naše příjmy stále nijak závratné. Z hlediska tradičního hodnocení úspěšnosti podnikání je toto bohužel nebezpečná situace. Je ironií, že často je snadnější získat finance nebo jiné zdroje, když máte nulové příjmy, nulový počet zákazníků a nulovou trakci, než když už nějaké malé množství peněz máte. Nula povzbuzuje představitost. Malé příjmy vzbuzují otázky ohledně toho, zda vůbec kdy vzrostou. Každý zná (nebo si myslí, že zná) příběhy o produktech, které dosáhly závratného úspěchu přes noc. Dokud nic neuvědíte a nevydáte a dokud nejsou k dispozici žádná data, stále si lze představovat, že vás v budoucnu takový úspěch očekává. Malé příjmy zapůsobí na takové naděje jako studená sprcha.

Tento fenomén je mohutným stimulem: odkládejte získávání libovolných dat, dokud si nebudete jisti úspěchem. Samozřejmě a jak ještě uvidíme, takové odkládání má za následek neblahé množství zbytečně vyplývané práce, významné snížení míry vazby a dramatický nárůst rizika, že startup vyprodukuje něco, co nikdo nebude chtít.

Jenže uvést produkt a doufat v to nejlepší rovněž není ideální způsob, protože řečený stimul je reálný. Když jsme založili IMVU, tento problém jsme ignorovali. Naši první investoři a poradci si mysleli, že je velice svérázné, když plánujeme počáteční příjmy ve výši 300 dolarů za měsíc. Po několika měsících se naše příjmy pohybovaly měsíčně okolo 500 dolarů a někteří z nich začali ztrácet víru stejně jako někteří z našich zaměstnanců, a dokonce i životních partnerů. Ve skutečnosti někteří investoři v určitém okamžiku se vši vážností doporučovali, abychom produkt z trhu stáhli a vrátili se zpět k soukromé činnosti. Naštěstí jsme ale změnili strategii, prováděli experimenty, získaná zjištění jsme využili při dalším vývoji produktu a za účely marketingu a začaly se zlepšovat i naše cifry.

Ne ale o mnoho! Na jedné straně jsme měli to štěstí, že jsme mohli pozorovat nárůst, který se náhle začínal ubírat strmě vzhůru. Na druhé straně se nárůst vyšplhal jen na několik tisíc dolarů za měsíc. Tyto první grafy, i když byly slibné, samy o sobě nestačily ke zneutralizování ztráty víry zaviněné naším prvotním selháním. Také jsme postrádali ověřená zjištění, která by nám přinesla alternativní koncepty. Měli jsme velké štěstí, že někteří z našich prvotních investorů pochopili jejich důležitost a byli ochotni přehlédnout zatím jen malý nárůst příjmů a vidět skutečný pokrok, který činíme. (Tytéž grafy, které viděli oni, uvidíte v sedmé kapitole.)

Takže plýtvání, k němuž dojde kvůli troufalosti nuly, můžeme zmírnit ověřeným zjištěním. Potřebovali jsme demonstrovat, že snahy spojené s vývojem produktu nás vedou k budoucímu masivnímu úspěchu, aniž bychom propadli domýšlivosti na základě metrik a „divadélku úspěšnosti“, úsilí, které vynakládáme na to, abychom úspěšně vypadali. Mohli jsme vyzkoušet marketingové figle, koupit si reklamu v Super Bowlu nebo zkusit čísla ověřit okázalým PR. To by u našich investorů vyvolalo dojem, že stoupáme vzhůru, jenže jen nakrátko. Nakonec by obchodní realita zvítězila a PR bublina splaskla. Kdybychom plýtvali cennými zdroji na teatrálnost namísto skutečného pokroku, dostali bychom se do maléru.

O šedesát milionů avatarů později se IMVU stále daří. Jejím odkazem není jen skvělý produkt, úžasný tým a slibné finanční výsledky, ale zcela nový způsob měření pokroku při startupech.

POUČENÍ Z PŘÍBĚHU IMVU

Měl jsem řadu příležitostí vyučovat příběh IMVU jako případovou studii, zejména od chvíle, kdy Stanfordská obchodní akademie vydala oficiální studii o prvních letech IMVU.⁴ Příběh je nyní součástí podnikatelského curricula na několika obchodních školách, kde občas působím jako hostující podnikatel, včetně obchodní akademie na Harvardu. Také jsem ten příběh vyprávěl na nespočetných workshopech, přednáškách a konferencích.

Pokaždé, když vyučuji příběh IMVU, mají studenti neodolatelné nutkání se soustředit na taktiku, kterou ilustruje: uvedení nepřiliš kvalitního prototypu, zpoplacení zákazníků od prvního dne a využití zdrojů nízkých příjmů k vybudování zodpovědnosti. To jsou užitečné metody, ale jádro příběhu v nich nespočívá. Existuje příliš mnoho výjimek. Například ne každý zákazník akceptuje nepřiliš kvalitní prototyp. Jsou-li studenti většími skeptiky, mohou namítat, že tyto metody nefungují v jejich oboru nebo situaci, že fungují jen proto, že IMVU je softwarová společnost působící v internetovém byznysu nebo že produkuje nikoli kriticky důležité aplikace.

Žádný z těchto postřehů není příliš platný. Lean Startup není soubor jednotlivých metod. Je to principiální přístup k vývoji nového produktu. Existuje jediný způsob, jak mít z jeho postřehů užitek: rozumět principům, na jejichž základě funguje. Jak zjistíme v následujících kapitolách, model Lean Startupu byl uplatněn v celé řadě odvětví: výrobních, oborech zabývajících se čistými technologiemi, restauracích, a dokonce i v prádelnách. Taktika z příběhu IMVU může a nemusí ve vašem daném oboru dávat smysl.

Pokrok ve skutečnosti představuje zjištění, že každý startup a v libovolném odvětví je velký experiment. Otázka zní: „Lze takový produkt vytvořit?“ V moderní ekonomice lze totiž vytvořit téměř každý produkt, který si lze představit. Správnější otázky zní jinak. „Měl by takový produkt být vytvořen?“ a „Můžeme na takových produktech a službách založit udržitelné podnikání?“ Odpověď na tyto otázky vyžaduje metodu, kterou systematicky rozložíme podnikatelský plán na jednotlivé součásti a každou součást empiricky otestujeme. Jinými slovy, potřebujeme vědeckou metodu. V rámci modelu Lean Startupu je třeba chápat každý produkt, každou funkci, každou marketingovou

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.